Ano 2022

Educação Corporativa, Aprendizagem Organizacional e Comprometimento Organizacional:

Uma análise da profissionalização dos recursos humanos no Exército Brasileiro

Erick Cozzo Betat de Souza

Ano 2022

Educação Corporativa, Aprendizagem Organizacional e Comprometimento Organizacional:

Uma análise da profissionalização dos recursos humanos no Exército Brasileiro

Erick Cozzo Betat de Souza

Editora chefe
Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Editora executiva
Natalia Oliveira
Assistente editorial
Flávia Roberta Barão
Bibliotecária
Janaina Ramos
Projeto gráfico
Bruno Oliveira
Camila Alves de Cremo
Daphynny Pamplona
Luiza Alves Batista
Natália Sandrini de Azevedo
Imagens da capa
iStock
Edição de arte
Luiza Alves Batista

Educação Corporativa, Aprendizagem Organizacional e Comprometimento Organizacional: uma análise da profissionalização dos recursos humanos do Exército Brasileiro

Diagramação: Camila Alves de Cremo
Correção: Maiara Ferreira
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: O autor
Autor: Erick Cozzo Betat de Souza

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S729 Souza, Erick Cozzo Betat de
Educação Corporativa, Aprendizagem Organizacional e Comprometimento Organizacional: uma análise da profissionalização dos recursos humanos do Exército Brasileiro / Erick Cozzo Betat de Souza. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2022.

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia
ISBN 978-65-258-0228-2
DOI: https://doi.org/10.22533/at.ed.282222706

1. Aprendizagem organizacional. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Gestão. 4. Recursos Humanos. I. Souza, Erick Cozzo Betat de. II. Título.

CDD 658.3124

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

DECLARAÇÃO DO AUTOR

O autor desta obra: 1. Atesta não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao conteúdo publicado; 2. Declara que participou ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certifica que o texto publicado está completamente isento de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirma a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhece ter informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autoriza a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

DECLARAÇÃO DA EDITORA

DEDICATÓRIA

Dedico o presente trabalho àqueles que na história e no presente, renomados ou anônimos, sempre buscaram, lutaram e perseveram pelos seus objetivos, com foco nos seus ideais. Seus exemplos de não esmorecer perante barreiras que lhe são impostas durante o caminho são fonte de inspiração para gerações que passam por essa vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, em particular à minha esposa Isis, que me apoiou neste projeto, e aos meus filhos Beatriz e Caio, que sofreram pelas horas que tive de abdicar em prol da construção do conhecimento.

Aos meus pais Ivan e Martha, que sempre primaram por uma educação de qualidade e buscaram, dentro do possível, me prover com as melhores condições para a minha formação e para minha evolução nos estudos.

Aos meus Professores, Mestres e Doutores que sempre contribuíram direta ou indiretamente no processo de aprendizagem, mesmo sem poder mensurar o quão nobre é a vocação e o ofício que possuem.

Ao Sistema de Colégios Militares do Brasil, sem o qual o acesso para o início de uma carreira não poderia ser construído e vislumbrado, em especial os de Porto Alegre, Rio de Janeiro e Manaus.

Aos companheiros de farda, que me apoiaram e valorizam a busca do conhecimento dentro e fora da instituição, em prol de objetivos mais nobres perante a sociedade.

Aos amigos que sempre me incentivaram com suas palavras afáveis, e aos menos quistos porque seu desânimo me incentivou a manter a têmpera e a serenidade para conduzir o trabalho.

Ao Dr. Goldoni, pelo espírito científico inquebrantável, dedicação indelével e comprometimento com o Instituto Meira Mattos, com o Exército Brasileiro e com o exercício de sua vocação de docente em um Estabelecimento de Ensino Superior, pela compreensão e empenho que dedicou na orientação do meu trabalho nos momentos em que mais precisei para alcançar os resultados propostos.

Por fim, agradeço a São Miguel Arcanjo e ao Senhor dos Exércitos, por todas as oportunidades que tive e que ainda terei nesta vida para conquistar corações e mentes, partilhar amizades, emoções e conhecimentos com irmãos e irmãs na busca pelo bem comum.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS

AMBO	Ambiente Operacional
AO	Aprendizagem Organizacional
BID	Base Industrial de Defesa
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CF	Constituição Federal
CHAs	conhecimentos, habilidades e atitudes
CI	Centro de Instrução
CMA	Comando Militar de Área ou Comando Militar da Amazônia
CML	Comando Militar do Leste
CMN	Comando Militar do Norte
CMNE	Comando Militar do Nordeste
CMO	Comando Militar do Oeste
CMP	Comando Militar do Planalto
CMS	Comando Militar do Sul
CMSE	Comando Militar do Sudeste
CoInfo	Competência em Informação
COTER	Comando de Operações Terrestres
CV	Coeficiente de Variação
DECEx	Departamento de Educação e Cultura do Exército
DETMil	Diretoria de Educação Técnica Militar
DGP	Departamento Geral de Pessoal
EB	Exército Brasileiro
EC	Educação Corporativa
EE	Estabelecimento de Ensino
END	Estratégia Nacional de Defesa
EPEx	Escritório de Projetos do Exército
FFAA	Forças Armadas
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FO	Fundação Osório
FRA	Francês
GComp	Gestão por Competências
GCon	Gestão do Conhecimento
GERH	Gestão Estratégica de Recursos Humanos
GRH	Gestão de Recursos Humanos
GRH	Gestão de Recursos Humanos
IC	Inteligência Competitiva
II GM	Segunda Guerra Mundial
ING	Inglês

JEL	American Economic Association
JSR	Scimago Journal & Country Rank
MD	Ministério da Defesa
MIC, CIM	*Military Industrial Complex*; Complexo Industrial Militar
NCW	*Network Centric Warfare*; Guerra Centrada em Redes
OADI	Órgão de Assessoramento Direto e Imediato
ODG	Órgão de Direção Geral
ODOP	Órgão de Direção Operativo
ODS	Órgão de Direção Setorial
OEE	Objetivos Estratégicos do Exército
OM, OMs	Organização Militar, Organizações Militares
OMS	Organização Militar de Saúde
ONG	Organização não Governamental
PBC	Planejamento Baseado em Capacidades
PEEx	Plano Estratégico do Exército
PND	Política Nacional de Defesa
POR	Português
Q1	1º. Quartil
Q2	2º. Quartil
Q3	3º. Quartil
Q4	4º. Quartil
RH	Recursos Humanos
SARP	Sistema Aéreo Remotamente Pilotado
SCMB	Sistema de Colégios Militares do Brasil
TD&E	Treinamento, Desenvolvimento e Educação
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
TIAR	Tratado Interamericano de Assistência Recíproca, 1947
TRADOC	Comando de Treinamento e Doutrina do Exército Estadunidense
TTP	Técnicas, Táticas e Procedimentos
UC	Universidade(s) Corporativa(s)
US Army	Exército dos Estados Unidos
US, USA, EUA	Estados Unidos

RESUMO

O objetivo do presente trabalho é analisar em que medida a educação corporativa contribui para a profissionalização dos militares da linha bélica do Exército Brasileiro (EB) através dos cursos de especialização. Observou-se, principalmente, a capacitação contínua dos efetivos de Oficiais de carreira do Exército Brasileiro (EB). Desenvolveu-se uma pesquisa quantitativa no intuito de testar as seguintes hipóteses: H_1) Em que medida a capacitação (formação de especialistas) contribui para o exercício das funções nas Unidades do Exército; H_2) Quanto do pessoal recém capacitado através dos cursos de especialização e extensão é efetivamente aplicado em áreas que requerem as novas habilidades; e H_3) Se o aproveitamento das novas qualificações inicia- se imediatamente após a conclusão dos cursos e estágios, e se não há necessidade de atualização de conhecimentos por afastamentos temporários da atividade. Também foi realizado um estudo de caso sobre o EB seguido de aplicação de questionários semi-estruturados para a população n= 6.437. A amostra foi uma parcela estratificada da população, constituída por n = 1696 que permitiu um nível de significância $p \leq 0,05$. O Teste de Igualdade de duas Proporções, ANOVA, o estabelecimento do intervalo de Confiança (IC) e do p – valor foram utilizados a fim de validar os dados. A Comparação Múltipla de Tukey (*post hoc*) e a correlação de Pearson (r) também foram empregados no intuito de verificar a relação entre fatores e/ou entre perguntas. Através da literatura, foi verificado que o EB realiza Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), utilizando-se da Educação Corporativa, e dos processos de Aprendizagem Organizacional, tendo como base o Comprometimento Organizacional, fundamentos que permitem manter a instituição atualizada em relação a outros Exércitos. O questionário buscou elucidar questões relativas ao aproveitamento do pessoal capacitado, a relevância e qualidade dos cursos oferecidos pelo EB e às motivações que levam os profissionais das armas a buscarem os cursos de especialização e aperfeiçoamento. Observou-se, por exemplo que o aspecto financeiro não se constitui um fator de extrema relevância para o profissional, denotando que valores intrínsecos atinentes a formação do militar e sua vocação imperam nesse sentido.

PALAVRAS-CHAVE: Educação Corporativa; Aprendizagem Organizacional; Comprometimento Organizacional; Capacitação; Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the extent to which corporate education contributes to the professionalization of the military of the Brazilian Army (EB) war line through specialization courses. It was observed, mainly, the continuous training of the Brazilian Army's professional staff (EB). A quantitative research was developed in order to test the following hypotheses: H_1: To what extent the training (training of specialists) contributes to the exercise of the functions in the Army Units; H_2: How much of the newly trained staff through the specialization and extension courses is effectively applied in areas that require the new skills; And H_3: If the use of the new qualifications begins immediately after the completion of the courses and internships, and if there is no need to update knowledge by temporary withdrawals of the activity. A case study on EB was also carried out followed by the application of semi-structured questionnaires for the population $n = 6437$. The sample was a stratified portion of the population, consisting of $n = 1696$ that allowed a level of significance $p \leq 0.05$. The Equality Test of Two Proportions, ANOVA, establishment of the Confidence Interval (CI) and p - value were used in order to validate the data. The Tukey Multiple Comparison (*post hoc*) and the Pearson (r) correlation were also used to verify the relationship between factors and / or between questions. Through the literature, it was verified that EB carries out Strategic Human Resource Management (SHRM), using Corporate Education, and Organizational Learning processes, based on Organizational Commitment, foundations that allow the institution to be updated in relation to other Armies. The questionnaire sought to elucidate questions related to the use of the trained personnel, the relevance and quality of the courses offered by the EB, and the motivations that lead the professionals of the arms to seek the courses of specialization and improvement. It was observed, for example, that the financial aspect does not constitute a factor of extreme relevance for the professional, denoting that intrinsic values pertaining to the formation of the military and its vocation prevail in that sense.
KEYWORDS: Corporate Education; Organizational Learning; Organizational Commitment; Training; Strategic Management of Human Resources.

INTRODUÇÃO

A crise econômica mundial de 2008 evidenciou a necessidade de adaptação e de adequação a novas tendências de tratamento com o erário nacional assim como dos recursos financeiros, materiais e humanos nas empresas e instituições (NIJSSEN; PAAUWE, 2012). Resultante das pressões sociais que os governantes e gestores passaram a enfrentar na busca de soluções pragmáticas a fim de restabelecer as economias ou mesmo conduzir ao estado pré-crise (DE ARAÚJO VASCONCELOS et al., 2013), novos processos foram adotados na sistemática orçamentária das grandes economias mundiais, uma vez que a austeridade se tornou o centro dos debates no âmago de suas sociedades. Tal situação pode ser observada na União Européia (UE) e em países como os Estados Unidos, Canadá e Japão e nos emergente Brasil, México, Rússia, Índia e China.

Políticas de austeridade fiscal e gestão eficiente da "coisa pública" foram à época, e ainda são, alvo da opinião pública, da imprensa e da militância de partidos políticos. Neste cenário, particularmente no Brasil, o planejamento estratégico é necessário para execução presente e futura das despesas governamentais, em conformidade com o orçamento anual de que dispõe o país.

Nesse contexto, as Forças Armadas Brasileiras (FFAA), em especial o Exército (EB), tem acompanhado as transformações do cenário internacional pós-Guerra Fria a exemplo dos estudos de Buzan e Hansen (2012), na busca contínua de adaptação ao contexto contemporâneo. O EB não se furtou às tendências globais que outras FFAA seguiam, adaptando-se doutrinariamente aos modelos multidimensionais de conflito, compostos de doutrinas de emprego no amplo espectro, e também da transformação de processos de gestão que notoriamente infletem sobre o panorama nacional.

Observa-se que essas transformações no EB se encontram alicerçadas em teorias de gestão empresarial focadas em análise e melhorias de processos, no desempenho e nas competências de seus recursos humanos (WOOD JR, 1992; MEISTER, 1994; MORGAN; BERGAMINI, 1996). Tais teorias marcaram o final do século XX e definem o século XXI como a era do conhecimento, evoluindo para novos pressupostos subjacentes com foco na dimensão humana dos conflitos, gestão do conhecimento e gestão de inteligência (MEISTER, 2000; FLEURY; OLIVEIRA, 2002; EBOLI, 2004; AMARAL et. al, 2008; ZHENG et al, 2010; BRASIL, 2014b).

Embora as supracitadas mudanças aparentem ser resultado de medidas recentes, o marco temporal que baliza o início e o desenvolvimento do processo de transformação das FFAA brasileiras está vinculado à criação do Ministério da Defesa em 1999[1], momento que caracterizou uma nova fase no planejando estratégico do orçamento das Forças Singulares[2] componentes do Ministério da Defesa (MD) (OLIVEIRA, 2009).

1 Para maiores informações sobre o Ministério da Defesa vide: www.defesa.gov.br

2 As Forças Armadas Brasileiras (FFAA) são compostas por três Forças Singulares: Marinha do Brasil (MB), Exército Brasileiro (EB), e Força Aérea Brasileira (FAB).

Tal processo de planejamento se refere a distribuição de recursos federais destinados à Defesa, uma vez que o Ministro de Estado passou a exercer a articulação política junto aos Poderes da União. Essa medida permitiu que os chefes militares dedicassem seu tempo ao planejamento estratégico de suas forças, com ênfase nas atividades de preparo e emprego, nos moldes de países desenvolvidos como Estados Unidos, Reino Unido, França, Espanha e Alemanha, entre outros (OLIVEIRA, 2005; FUCCILLE, 2006).

Notoriamente esse aporte financeiro entre as Forças Singulares e para as FFAA como um todo é buscado dentro do possível em deliberações junto ao Congresso Nacional, com base em estudos e projetos. Tal pleito sofre a concorrência com outros Ministérios, Secretarias e Gabinetes nacionais, sob diversos interesses partidários ou mesmo contra políticas de Governo. Ainda ocorre que esse aporte é vinculado a premissas de planejamento macroeconômico, sujeito à votação pelo próprio Poder Legislativo Federal antes do início do ano fiscal, conhecido como Lei Orçamentária Anual (LOA)[3].

Deste modo, o EB busca adequar gastos e viabilizar seus projetos internos, no âmbito dos objetivos estratégicos[4]e operacionais em um cenário globalizado, dinâmico e incerto (LELOUCHE, 1992; MAFRA, 2006; LELLOUCHE 1992 *apud* MOREIRA, 2010). Para atingir um alto grau de operatividade e de dissuasão, o EB desenvolve a qualificação de seus quadros, priorizando cursos de especialização e extensão para os profissionais de carreira. Com seus cursos, o EB ao tempo em que qualifica profissionais das linhas técnica, de saúde e o efetivo de temporários, prepara também seus quadros para o combate com o aprimoramento de suas qualidades e capacitações (BRASIL, 2012).

Essa adaptação no ambiente governamental brasileiro decorrente da era da informação reflete a exigência do mercado para que haja profissionais cada vez mais qualificados para atuar em distintas áreas. As especializações são cada vez mais requeridas para que as instituições enfrentem cenários imprevisíveis. Sendo assim e de modo similar ao que ocorre nas corporações, as capacidades dos militares lapidadas pelas distintas especializações, permite adaptar o Exército Brasileiro para atender as demandas da era da informação nos distintos cenários em que atua ou que pode atuar.

3 A Lei Orçamentária Anual (LOA) define as prioridades contidas no PPA e as metas que deverão ser atingidas naquele ano. Disciplina todas as ações do Governo Federal. Nenhuma despesa pública pode ser executada fora do Orçamento, mas nem tudo é feito pelo Governo Federal. No Congresso, deputados e senadores discutem, na Comissão Mista de Planos, Orçamentos Públicos e Fiscalização, a proposta enviada pelo Executivo, fazem as modificações que julgam necessárias por meio das emendas e votam o projeto. Depois de aprovado, o projeto é sancionado pelo Presidente da República e se transforma em Lei. Disponível em: www.orcamentofederal.gov.br

4 Portaria Nº 1.507, de 15 Dez 2014 aprovou o Plano Estratégico do Exército (PEEx) 2016-2019, cujo objetivo é consolidar mais uma etapa do Processo de Transformação do Exército no que tange ao estabelecimento de uma "NOVA DOUTRINA, com emprego de produtos de defesa tecnologicamente avançados, profissionais altamente capacitados e motivados para que o Exército enfrente, com os meios adequados, os desafios do século XXI, respaldando as decisões soberanas do Brasil no cenário internacional" (BRASILEIRO, 2014, p. 3).

1 | OBJETIVO GERAL

Analisar em que medida a educação corporativa contribui para a profissionalização dos militares da linha bélica do Exército Brasileiro.

2 | OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Investigar como a formação de especialista pelo EB contribui para o exercício das funções na linha bélica;
- Verificar em que medida o pessoal recém-capacitado através dos cursos de especialização e extensão é efetivamente aplicado em áreas que requerem as novas habilidades dentro das OM do Exército;
- Analisar se os cursos de especialização contribuem para o desenvolvimento de uma cultura organizacional focada no auto aperfeiçoamento das competências individuais e coletivas;
- Identificar se o aproveitamento das novas qualificações inicia-se imediatamente após a conclusão dos cursos e estágios;
- Averiguar os motivos que conduzem o militar da linha bélica a buscar a especialização dentro do EB.

3 | HIPÓTESES

H_1 : Em que medida a capacitação (formação de especialistas) contribui para o exercício das funções nas Unidades do Exército;

H_2 : Quanto do pessoal recém capacitado através dos cursos de especialização e extensão é efetivamente aplicado em áreas que requerem as novas habilidades.

H_3 : Verificar se o aproveitamento das novas qualificações inicia-se imediatamente após a conclusão dos cursos e estágios, e se não há necessidade de atualização de conhecimentos por afastamentos temporários da atividade.

4 | DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O trabalho de cunho quantitativo é composto por uma pesquisa descritiva (classificação segundo objetivos), concebido através de um estudo de caso (procedimento técnico) associado a uma pesquisa de campo sobre referenciais teóricos e sobre uma amostra da população composta por oficiais superiores e intermediários aperfeiçoados da linha bélica (de carreira) em atividade no Exército Brasileiro das turmas de formação na AMAN de 1988 até 2005.

O universo da população consiste no efetivo de militares em serviço ativo nessas

turmas de formação, totalizando 6.437 oficiais no mês de novembro de 2016. Foram excluídos os capitães sem curso de aperfeiçoamento e oficiais subalternos em virtude de ainda não abrangerem o universo considerado que já finalizou o período de realização de cursos de especialização dos ciclos iniciais da carreira, ainda podendo realizá-los. Também não foram investigadas as praças, pois possuem ciclos de estudo distintos e não constituem objeto de estudo neste escopo.

As limitações da presente pesquisa se evidenciam na impossibilidade de conseguir uma quantidade amostral de significância superior a 95%, em virtude da dificuldade de obtenção de endereços eletrônicos dos indivíduos da amostra. Outro aspecto nesse sentido consistiu na volição em participar do estudo, na possibilidade de obtenção de dados fidedignos em relação aos efetivos de concludentes de curso e sua aplicação, bem como a veracidade das respostas colhidas tendo em vista a aceitabilidade e os marcos temporais dos questionamentos. Isso porque o instrumento de coleta de dados utilizado foi baseado em uma plataforma digital, contou com escalas de percepção por parte dos indivíduos e também com a idoneidade no processo de preenchimento, sem os quais o desenvolvimento do trabalho se tornaria inviável.

5 | JUSTIFICATIVA DA PESQUISA PARA CIÊNCIAS MILITARES E ESTUDOS DA DEFESA

A Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) está relacionada aos aspectos motivacionais no ambiente laboral bem como aos fatores externos à organização, tais como a influência do mercado de trabalho; clima organizacional e aprendizagem; satisfação no trabalho; sexo; nível educacional; motivação; treinamento e desenvolvimento, entre outros. No entanto, estudos complexos associando efeitos de treinamento (aprendizagem formal) com desempenhos dos indivíduos e das organizações são escassos na literatura científica(LOIOLA; LEOPOLDINO, 2013).

Freitas-Dias e Albuquerque (2014) identificaram a viabilidade de mensuração de resultados no que tange à investimentos em Educação Corporativa (EC). Embora haja limitações apontadas pelos autores, tais como as que tangem a especificidade de cada empresa ou setor, uma possibilidade a medir são os impactos das ações educacionais sobre as pessoas integrantes da corporação. Outra possibilidade constitui-se na avaliação dos impactos de tais ações na organização.

No entanto, quando se trata do EB, analisar a eficácia dos investimentos em EC torna-se algo desafiador, uma vez que não existe nenhum estudo correlato nesse sentido na academia. Por isso, a realização do presente estudo se torna relevante, pois a partir dele muitos aspectos da GERH, relacionados a EC, Aprendizagem Organizacional (AO) e comprometimento organizacional passam a ser compreendidos como fenômenos

interdependentes.

O estudo evidenciou alguns aspectos da área de gestão estratégica de recursos humanos da Força Terrestre para capacitar seus quadros de Oficiais através da Educação Corporativa, e buscou comparar a estrutura vigente com gestões exercidas em outras entidades públicas e privadas.A pesquisa proporcionou estabelecer o panorama atual da gestão de recursos humanos (GRH) alocados para capacitação profissional de militares da linha de ensino bélica do EB, particularmente compreendidos no círculo de Oficiais. Também identificou eventuais oportunidades de melhoria e necessidades de aprofundamento no estudo dos processos de distribuição de vagas para formação de especialistas dentro do processo de transformação do EB. Ainda possibilitou visualizar um perfil sobre a gestão da capacitação de especialistas da linha bélica.

Por fim, cabe salientar que durante o desenvolvimento da pesquisa foram identificadas novas possibilidades de estudos interdisciplinares, uma vez que o assunto é amplo, inédito e requer distintas formas de abordagem para que seja traçada uma epistemologia sobre o tema para a área militar.

6 I METODOLOGIA

O enfoque metodológico do trabalho foi desenvolvido através de uma pesquisa quali-quantitativa, na qual se aplicou uma pesquisa descritiva (classificação segundo objetivos), através de um estudo de caso (procedimento técnico).Foi também realizada uma pesquisa bibliográfica e documental. Na sequência utilizaram-se questionários semi-estruturados (instrumento de coleta de dados).Após a aplicação desse instrumento,tabularam-se os resultados e aplicou-se o tratamento estatístico adequado a fim de estabelecer parâmetros que permitiram analisar e comparar os resultados da coleta de dados.

6.1 População, Amostra, Instrumentos e Materiais

Foi considerada como população o efetivo de oficiais superiores e intermediários aperfeiçoados[5] da linha bélica em atividade no Exército Brasileiro das turmas de formação na AMAN a partir do ano de 1988 até a do ano de 2005. Tal corte temporal permite analisar a pertinência ou não da aplicabilidade da Educação Corporativa neste universo.

A amostra adotada foi o percentual estratificado aleatoriamente da população que consiste em um universo de 6.437 indivíduos, considerando-se os círculos de Oficiais Superiores e Intermediários aperfeiçoados que foram proporcionalmente representados, a fim de obter um nível de confiabilidade $p \leq 0,05$, ou seja, uma amostra de 377 indivíduos escolhida aleatoriamente, e com erro amostral estimado em 5% (FIELD, 2009; SANTOS, 2016).

5 Oficiais aperfeiçoados são aqueles que possuem nível de pós-graduação latu senso. Esses militares normalmente cursam essa especialização até os três primeiros anos do posto de Capitão.

Foi utilizado um questionário estruturado a fim de obter respostas ao problema, por intermédio de um banco de dados eletrônico vinculado a um sítio eletrônico (do tipo pesquisa em tempo real) para tabulação inicial[6] e análise descritiva, sendo posteriormente aplicado tratamento estatístico via *softwares* SPSS V.20, Minitab 16, e *Microsoft* Excel 10, para análise estatística.

Para a realização dos testes estatísticos foram selecionados ANOVA, o teste de Igualdade de duas Proporções, a Comparação Múltipla de Tukey (*Post Hoc*), a Correlação de Pearson (*r*), o intervalo de confiança para a média (que foram construídos com 95% de confiança estatística) e o estabelecimento do *p* – valor. Por fim, foi estabelecido o erro estatístico para as analises de 0,05 (5%).

Testes estatísticos paramétricos foram utilizados, pois os dados coletados são quantitativos e contínuos. Além disso se dispõe uma amostragem superior a 30 sujeitos, o que pelo Teorema do Limite Central garante que a distribuição tende a uma distribuição Normal. Desta forma, não houve a necessidade de testar a normalidade dos resíduos e se utilizou diretamente testes paramétricos, pois estes são testes mais confiáveis em relação aos testes não paramétricos.

6.2 Coleta do referencial bibliográfico sobre Educação Corporativa e Aprendizagem Organizacional

Para o desenvolvimento do estudo, a obtenção das fontes do referencial teórico, especificamente o que compôs o **Capítulo 2**, foi executada a partir da Biblioteca Mario Henrique Simonsen, da Fundação Getúlio Vargas (FGV) do Rio de Janeiro.

Através da base de dados disponível no Portal CAPES, no site do Editor, ou em estação de trabalho local, foram consultadas 30 bases catalogadas nacionais e estrangeiras na área de Gestão e Negócios e 25 bases nacionais e estrangeiras na área de Educação. Entre elas destacam-se os seguintes portais e sites: *Emerald, JSTOR, Routledge, Science Direct, Scielo, Scopus*, Periódicos CAPES, ANPAD, Repositório Digital FGV, *Thomson Reuters*, EBSCO-ASP.

Inicialmente foi utilizado o termo “Educação Corporativa” (POR) com a opção de mostrar somente itens com texto integral na busca por toda base de dados do acervo acadêmico da FGV, tendo sido encontrados no catálogo 4.564 resultados. Ao refinar a busca, limitando-se a “resultados analisados por pares”, as ocorrências reduziram para 2.190.

Delimitando a busca com o corte temporal entre os anos de 2010 até 14 de outubro de 2016,as ocorrências diminuíram para 1.923. Entre os 310 resultados mais relevantes, elencados pelo próprio sistema, dentro da disciplina de “Educação”, “Negócios e Gestão”, foram selecionados 15 artigos.

6 Confira em: www.onlinepesquisa.com.

O critério de inclusão estabelecido foi de artigos publicados em Revistas com o "Qualis" mínimo "B2", identificados paralelamente através da base de dados da Plataforma Sucupira e/ou no portal Scimago mediante fator de impacto SJR. Também foi utilizada a leitura dos resumos, sendo selecionados os artigos que apresentaram uma abordagem referente a empresas grandes estruturadas em várias cidades ou países, ou que também apresentassem resultados sobre a implantação de processos e consequências da Educação Corporativa em suas organizações, instituições ou empresas.

Para busca em outros idiomas foram utilizados os seguintes termos: a) *Corporate Education* (ING); b) *l'éducation corporatif* (FRA); e c) *educación corporativa* (ESP);com a opção de mostrar somente itens com texto integral na busca por todo o acervo acadêmico da FGV, tendo sido encontrados no catálogo 2.459.208 (ING), 17.348 (FRA) e 16.458 (ESP) resultados, respectivamente. Ao refinar a busca, limitando-se a "resultados analisados por pares", as ocorrências reduziram para 584.174 (ING), 16.458 (FRA) e 3.072 (ESP). Delimitando a busca nos anos de 2010 até 14 de outubro de 2016, e levando-se em consideração apenas os artigos contidos nas disciplinas de "Educação", "Negócios e Gestão", apresentados pelo sistema eletrônico constante no catálogo dos repositórios da FGV as ocorrências diminuíram para 222.341 (ING), 219 (FRA) e 2.184 (ESP). Em vista do elevado número de publicações no idioma inglês, foi adicionado outro filtro, o de publicações originais no idioma inglês, reduzindo para 218.375 (ING) ocorrências. O mesmo processo foi adotado para os textos em língua francesa e espanhola, sendo os primeiros reduzidos para 57 ocorrências, que posteriormente foram diminuídas para 42 (FRA) uma vez que o sistema identificou resultados duplicados, e os de espanhol atingiram 1.287 (ESP) resultados.

Em virtude da manutenção de um alto número de resultados no idioma inglês, novo filtro foi aplicado, tendo sido estabelecidos parâmetros relacionados a pesquisas em Recursos Humanos, o que foi balizado pelos periódicos relacionados a "*international journal of human resource management*", chegando a uma delimitação de 1.075 (ING) resultados. Destes, entre os 350 resultados mais relevantes elencados pelo sistema eletrônico constante no catálogo dos repositórios da FGV, dentro das áreas do conhecimento de "Educação" e "Negócios e Gestão", foram selecionados 22 artigos.

O critério de inclusão foram artigos de periódicos publicados em Revistas com fator de impacto (H index) no *Scimago Journal & Country Rank* (SJR) no ano de 2015, e a leitura dos resumos que apresentaram uma abordagem referente a empresas grandes estruturadas em várias cidades ou países, ou que também apresentassem resultados sobre a implantação de processos e consequências da Educação Corporativa em suas organizações, instituições ou empresas.

Entre os 42 resultados encontrados em francês, após a leitura dos resumos observou-se que nenhum deles apresentava uma abordagem referentes a empresas

grandes estruturadas em várias cidades ou países. Não se verificou nenhum que abordasse a implantação de processos e consequências da Educação Corporativa em suas organizações, instituições ou empresas.

No idioma espanhol em virtude do alto número de resultados, optou-se por selecionar os textos originais em língua espanhola, descartando-se suas variantes como o castelhano e o catalão, chegando ao número de 431 (ESP) resultados. Destes, entre os 350 resultados mais relevantes, dentro da disciplina de “Educação”, “Negócios e Gestão”, foram selecionados 11 artigos, de modo análogo ao critério utilizado para os selecionados no idioma inglês.

Outro termo utilizado na busca foi “Aprendizagem Organizacional” (POR), “*Organizational Learning*” (ING), “*L'apprentissage organisationnel”*(FRA), “*El aprendizaje organizacional”* (ESP),também com a opção de mostrar somente itens com texto integral na busca por todo o acervo acadêmico da FGV, tendo sido encontrados no catálogo respectivamente 9.719 (POR), 1.469.533 (ING), 5.846 (FRA), e 12.806 (ESP) resultados.

Ao refinar a busca, limitando-se a “artigos analisados por pares”, as ocorrências reduziram para 5.259 (POR), 761.207 (ING), 3.561 (FRA) e 5.971 (ESP) e delimitando o corte temporal entre os anos de 2010 até o dia 14 de outubro de 2016, as ocorrências diminuíram para 4.145 (POR), 327.678 (ING), 1.972 (FRA), 3.815 (ESP). Em vista o elevado número de publicações no idioma inglês, francês e espanhol foi adicionado outro filtro, a língua original da publicação. Com isso as ocorrências caíram para 319.026 (ING), 1.581 (FRA), e 2.216 (ESP).

Novo filtro foi aplicado, visando delimitar a área de estudo, nas áreas de conhecimento em “Educação” e “Negócios e Gestão”, diminuindo os resultados para 2.369 (POR), 154.305 (ING), 1.430 (FRA), e 1.687 (ESP). Desses foram excluídos 200 resultados do idioma francês por duplicidade, somando ao final 1.230 (FRA) itens. Também foram eliminados 747 itens que se apresentavam nas variantes do idioma espanhol, o que resultou em 940 (ESP) nesse idioma.

Uma vez que o número de ocorrências no idioma inglês ainda se apresentava considerável, e havendo a possibilidade de estabelecer novos parâmetros relacionados a pesquisas em Recursos Humanos, estabeleceu-se o critério de pesquisa em Periódicos relacionados ao “*international journal of human resource management*”, “*journal of business research*”, “*academy of management jornal*”, “*strategic management jornal*”, chegando-se a uma delimitação de respectivamente 1.178, 1.193, 920 e 866 ocorrências, totalizando 4.157 (ING) resultados.

Entre os 100 resultados mais relevantes de cada um dos quatro periódicos supracitados no idioma inglês (total de 400), foram selecionados 23 artigos, tendo como critério de inclusão os artigos de periódicos publicados em Revistas com fator de impacto

(H index) no *Scimago Journal & Country Rank* (*SJR*) no ano de 2015, seguindo os mesmos moldes de leitura já mencionada.

Entre os 350 resultados mais relevantes, apresentados pelo sistema eletrônico constante no catálogo dos repositórios da FGV, no idioma português (POR) foram selecionados 17 artigos. O critério de inclusão adotado foi de artigos de periódicos publicados em Revistas com o "Qualis" mínimo "B2", identificados na base de dados da Plataforma Sucupira e/ou com fator de impacto no SJR, e a leitura dos resumos relacionados a empresas ou instituições de porte, ou que também apresentassem resultados sobre a implantação de processos de EC.

Entre os 100 resultados mais relevantes no idioma francês, foram selecionados três artigos, seguindo os mesmos critérios de inclusão do idioma inglês, uma vez que a Plataforma Sucupira não contempla a classificação da gama de periódicos constantes do SJR.Entre os 100 resultados mais relevantes no idioma espanhol, foram selecionados nove artigos, seguindo os mesmos critérios de inclusão do idioma inglês ou com classificação na *American Economic Association*[7] (JEL) atual.

Abaixo seguem duas Tabelas resumindo os dados pesquisados qualitativamente para composição do Referencial Teórico:

a) Tabela 1 - Para os termos Educação Corporativa (POR); *Corporate Education* (ING); *l'éducation corporatif* (FRA); *educación corporativa* (ESP), foram os seguintes resultados:

Idioma	Artigos encontrados	Revisado por pares	Artigos área de conhecimento Gestão e Negócios Educação ; de 2010 a Out 2016	Mais relevantes	Seleção de Artigos
POR	4.564	2.190	1.923	310	15
ING	2.459.208	218.375	1.075*	350	22
FRA	17.348	297	219	42	0
ESP	16.458	3.072	431**	350	11
Total	2.497.578	223.934	3.648	1.052	48

* Incluído novo parâmetro "publicações no *International journal of human resource management*" distinto dos demais em virtude do alto número de ocorrências

**Delimitação no idioma espanhol excluindo as publicações em castelhano

Tabela 1 – Pesquisa de Termos em Educação Corporativa

7 Artigos em revistas de economia são geralmente classificados de acordo com o sistema originado pelo *Journal of Economic Literature* (JEL). O JEL é publicado trimestralmente pelo *American Economic Association* (AEA) e contém artigos de pesquisa e informação sobre livros publicados recentemente e dissertações. AEA mantém bases de dados pesquisável de artigo de jornal e citações do livro classificados por assunto códigos JEL. Site Oficial disponível em: <www.aeaweb.org>.

b) Tabela 2 - Para os termos Aprendizagem Organizacional (POR); *Organizational Learning* (ING); *L'apprentissage organisationnel* (FRA); *El aprendizaje organizacional* (ESP), foram os seguintes resultados:

Idioma	Artigos encontrados	Revisado por pares	Artigos área de conhecimento Gestão e Negócios Educação ; de 2010 a Out 2016	Mais relevantes	Seleção de Artigos
POR	9.719	5.259	2.369	350	17
ING	1.469.533	761.207	4.157***	400	23
FRA	5.846	3.561	1.230	100	3
ESP	12.806	5.971	940**	100	9
Total	1.497.904	775.998	8.696	950	52

**Delimitação no idioma espanhol excluindo as publicações em castelhano

*** Delimitação no âmbito dos Periódicos relacionados ao "international journal of human resource management", "journal of business research", "academy of management jornal", "strategic management jornal"

Tabela 2 – Pesquisa de Termos em Aprendizagem Organizacional

Para elaboração do **Capítulo 3**, uma vez que se identificou a necessidade de complementar os dados associados a instituição Exército Brasileiro, e buscar mais informações sobre o panorama evolutivo das Forças Armadas em escala mundial, foi utilizada em um primeiro momento a documentação base do Estado Brasileiro. Além disso, outros dados da instituição Exército Brasileiro e de suas homólogas mundiais foram prospectados no Google Acadêmico e em outros sites de busca de fontes abertas, incluindo os sítios oficiais dessas instituições. Para isso, foram utilizados os termos "Transformação no Exército", "Gestão de Defesa" e "Gestão de Recursos Humanos nas Forças Armadas".

6.3 Coleta de dados da amostra

A população considerada é composta por 6.437 Oficiais de carreira da linha de ensino bélica nos postos de Capitão até o de Coronel em atividade no EB com o Curso de Aperfeiçoamento (pós-graduação profissional) concluída. Desta maneira, utilizando a fórmula mostrada no anexo I para calcular o tamanho amostral com um erro de 5,0%, têm-se uma amostragem mínima de 377 sujeitos a serem submetidos ao questionário[8].

Após a coleta das informações foi identificada a distribuição da frequência relativa (percentuais) do questionário através do Teste de Igualdade de Duas Proporções. A Comparação Múltipla de Tukey (*Post Hoc*) foi utilizada para comparar os grupos aos pares. Nas analises inferenciais de comparação de médias foi utilizado o teste de ANOVA (MAROCO, 2003; VIEIRA, 2004; FIELD, 2009).

8 Essa quantidade amostral foi definida conforme a metodologia expressa no anexo I, onde com base no Teorema do Limite Central e a Leis dos Grandes Números, esse tamanho amostral garante que análises estatísticas serão fidedignas (VIEIRA, 1991; MURRAY, 1993; JAIRO; MARTINS, 1996; BOLFARINE, 2005).

Em seguida à consulta no banco de dados do Departamento de Gestão de Pessoal[9](DGP), a fim de localizar o endereço eletrônico dos componentes da amostra, foi elaborado como instrumento de pesquisa (visando operacionalizar a coleta de dados de campo) um questionário eletrônico que inicialmente continha sete questões. Foi estabelecido o número máximo de respostas (12 possibilidades) no caso de atendimento do critério de inclusão (possuir ao menos um curso de especialização) e com possibilidade de apenas uma resposta mínima (caso o indivíduo não possuísse curso de especialização).

Após a qualificação em 24 de agosto de 2016, o instrumento foi trabalhado visando a expedição de um questionário piloto, tendo sido concluído no dia 5 de outubro. Este foi retificado e alinhado com os objetivos específicos propostos com ênfase nas respostas de cada hipótese.

Um teste preliminar foi aplicado em uma amostra de 12 indivíduos, composta exclusivamente por alunos do *stricto sensu* do Programa de Pós-Graduação em Ciências Militares da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, potenciais componentes do universo da amostra final. O questionário inicial era composto por sete questões objetivas, sendo que as questões de número 3,6 e 8 foram construídas com base em uma escala de 11, 11 e 5 itens tipo *Lickert*, respectivamente. Especificamente para a pergunta número 8 ainda houve um desmembramento em seis variáveis motivacionais, mantendo-se para cada uma a possibilidade de uma entre cinco opções na escala tipo *Lickert*.

Nas 48 horas seguintes a aplicação, oito indivíduos responderam. Comentários críticos de um dos respondentes suscitou a necessidade de inclusão de uma nova pergunta que se relacionaria com a percepção de pertinência do conteúdo dos cursos em relação a aplicação na nova função pelos Oficiais (Pergunta 6 do questionário final apresentado em anexo).

Outro fato identificado no teste foi uma falha lógica no algoritmo utilizado para prosseguimento nas respostas. Um dos indivíduos reportou que no momento em que marcou 0 (zero) na primeira questão, foi encaminhado automaticamente para o final da pesquisa. Esse problema foi solucionado na nova edição do questionário.

Após o teste inicial, o instrumento passou a conter oito questões com 13 possibilidades de respostas máxima se o critério de inclusão fosse atendido. Tornou- se impositivo responder à pergunta anterior para passar a seguinte, com possibilidade de apenas uma resposta mínima (caso o indivíduo não possuísse curso de especialização), sendo considerado pronto para aplicação em campo.

Após o acerto, foi iniciada a preparação para utilização do instrumento que se constitui de um *software* de coleta de dados associado a uma plataforma de envio de correio eletrônico em massa, cujo nome é "Pesquisa On Line". O questionário foi

9 Órgão de Direção Setorial responsável por gerenciar os recursos humanos no Exército Brasileiro.

encaminhado na noite de 15 de outubro (23h e 11min) para 6.006 indivíduos. Destes, foram identificadas duas duplicidades, restando 6.004 de um universo total de 6.437 indivíduos, caracterizando uma perda amostral inicial de 433 indivíduos (tal perda se deveu ao fato dos endereços eletrônicos dos oficiais não terem sido encontrados). Dos 6.004 e-mails enviados, de imediato 26 foram descartados como lixo e 5.978 seguiram. 222 mensagens foram consideradas inválidas, "spam" ou indesejadas, restando 5.756 que deram entrada em endereços válidos. Dois indivíduos reportaram com respostas automáticas que estavam ausentes no período. Sendo assim, uma nova perda amostral de 248 indivíduos se incrementou aos 433 iniciais, totalizando 681 indivíduos.

Tamanho da Amostra antes	Motivo da perda amostral	Perda
6.437	Sem endereço eletrônico	433
6.004	Descartados como lixo	26
5.978	Considerados "spam"	222
5.756	Respostas automáticas de ausência	2
5.754	Não responderam	3.800
1.954	Não responderam completamente	47
1.907	Recusaram-se a participar	2
1.905	Não atenderam o critério de inclusão ou não completaram o questionário	209
1.696	**Total que respondeu completamente**	**0**

Tabela 3 – Perda Amostral antes do contato com o instrumento

Da amostra inicial que recebeu e iniciou a resposta ao questionário, composta por 1.907 indivíduos, dois não concordaram em disponibilizar suas informações para a pesquisa, sendo excluídos automaticamente do universo pelo critério estabelecido no algoritmo do questionário. Apenas 1.905 participantes responderam o questionário completo. Atenderam os critérios de inclusão 1.696 indivíduos contra 209 que não atenderam. Tal amostragem também permite uma análise inicial quantitativa e qualitativa em novos estudos sobre as condicionantes que levaram esse grupo a não ter realizado um curso de especialização ao longo da carreira.

O texto da mensagem de correio eletrônico relativo ao convite para a participação na pesquisa continha a seguinte redação:

> Bom dia, sou o Major Int Erick Cozzo BETAT de Souza da turma de 1997 da AMAN, atualmente Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Ciências Militares do Instituto Meira Mattos da ECEME, na linha Gestão de Defesa (Endereço do CV do pesquisador na Plataforma Lattes Endereço para acessar este CV: http://lattes.cnpq.br/7361130169998522).

> Venho através deste solicitar ao Sr. a participação em uma pesquisa “on line” composta de no máximo 8 questões objetivas que não demandará mais de 3 minutos de atenção. Informo-vos que NAO é requisitado, nem necessário (não há espaço para tal), preencher dados pessoais quaisquer tais como Identidade, telefone, CPF ou itens correlatos. Para contribuir o Sr. deverá acessar o link seguro disponibilizado impreterivelmente até o dia 25 de outubro: Link da pesquisa: www.onlinepesquisa.com.

Ao final do prazo estipulado (25 de outubro de 2016), foram obtidos no total 1.954 questionários, sendo 1.907 considerados completos contendo os que atendiam e os que não atendiam os critérios de inclusão, dois indivíduos que se recusaram a participar, 209 participantes que finalizaram o questionário na segunda pergunta ao responderem o termo “0” que caracterizava sua exclusão da amostra e 1.696 completos dentro da amostra (que atendiam os critérios de inclusão).Tal participação gerou o total de 24.477 respostas válidas.

A análise dos dados teve início pelas estatísticas descritivas retiradas diretamente do programa e com base nas variáveis de controle. Elas foram expressas em percentis, média e desvio-padrão, sendo importantes para compreensão mais acurada dos resultados do estudo. Posteriormente foram submetidas a tratamento estatístico. Para tal utilizou-se os programas já citados na subseção Instrumentos e Materiais.

Para este estudo, a observação não probabilística precisa ser levada em conta na leitura das análises, pois caso futuramente o estudo seja replicado através de outras amostras não probabilísticas, talvez os resultados não sejam os mesmos, podendo ser trabalhado outros cortes temporais em um estudo longitudinal mais abrangente, em virtude de divergências geradas pelo conjunto amostral, que neste caso se torna único no ano de 2016.

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos, sendo o primeiro composto pela presente Introdução e o último pelas Considerações Finais. O capítulo2, “O que é Educação Corporativa (EC)”, apresenta e analisa conceitos e definições relacionadas ao assunto. Na sequência, o capítulo 3, “Educação Corporativa no Exército Brasileiro (EB)”, estabelece a relação entre EC e sua aplicabilidade no EB. No capítulo 4, “Análise dos resultados”, são evidenciados, analisados e comparados os dados descritivos e estatísticos com a literatura pesquisada.

O QUE É EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Educação Corporativa (EC) pode ser definida como o ato de aprendizagem que permite que o trabalhador assimile novas idéias, competências e atitudes, incentivando seu crescimento, desenvolvimento e capacidade de adaptar-se as demandas mercadológicas (VIEIRA; FRANCISCO, 2012).

Allen (2002) já aborda a EC como uma opção mais abrangente para formação e desenvolvimento de Recursos Humanos(RH), através da soma de todas as formas de educação e de treinamento na organização, e ainda por mostrar potenciais ferramentas associadas a gestão do conhecimento. No mesmo sentido Fleury e Fleury (2001) definem a EC como um sistema de desenvolvimento de RH, direcionada pelas competências de gestão, cujo principal papel é de construir as competências organizacionais e humanas elencadas como críticas para a viabilidade da estratégia de uma empresa.

Ainda com enfoque nos Recursos Humanos, na visão de Eboli (2005), a Educação Corporativa é um sistema integrado e estratégico de educação, baseado na cultura organizacional e alicerçado na gestão por competências, exigindo a participação ativa dos líderes e dos gestores de RH para que sua ativação tenha sucesso. Tal enfoque é coadunado e ampliado por Moscardini e Klein (2015), que conceitua uma EC como um processo de educação profissional contínua proporcionada pela organização. Para esses autores, a EC é um sistema que concilia conceitos de Gestão do Conhecimento, Gestão por Competências e Aprendizagem Organizacional (AO). A AO pode ser entendida como "dinâmica"; seu desenvolvimento ocorre individual, grupal ou institucionalmente.

A definição clássica de Meister (2000) trata EC como uma estratégia para educar clientes, fornecedores e comunidade, que tem como objetivo alinhar todos os envolvidos para atingir as metas empresariais. Ela deve ser um processo contínuo, e não um ou poucos eventos pontuais, e impõe planejamento prévio através de uma série de programas educacionais.Isso se justifica uma vez que a EC consiste em processos que constituem um sistema integrado, composto pela Gestão do Conhecimento (GCon), Gestão por Competências (GComp) e Aprendizagem Organizacional. Esse sistema é um dos facilitadores para que a AO ocorra de fato, transformando o conhecimento do indivíduo, até então tácito, em conhecimento explícito presente na organização (MEISTER, 2000; FLEURY; OLIVEIRA, 2002; EBOLI, 2004; ZHENG et al, 2010).

Segundo Meister (2000),o início da EC aconteceu no Instituto de Desenvolvimento de Gestão Jack Welch, na General Electric, em Nova Iorque, em 1956, nos moldes de treinamento conhecido como Universidade Corporativa (UC).Os aperfeiçoamentos permitiram com o tempo a multiplicação desse tipo de ensino em escala global. Hoje sua presença se identifica no Canadá, Europa, China e América Latina, onde, particularmente no Brasil, encontram-se unidades de UC que contribuem para o desenvolvimento da Educação Corporativa, como as seguintes: Motorola, BankBoston, Algar, Brahma, McDonald´s, Accor,

Amil, Datasul, Ilycafé, entre outras (ALPERSTEDT,2001).

A UC se configurou com base nos modelos de Gestão de Recursos Humanos estabelecidos por Taylor[1] e Ford[2] (*Tailorismo* e *Fordismo*) (WOOD JR, 1992), cujo foco em aperfeiçoamento de métodos e processos ainda rudimentares,vislumbrava simplesmente a produção e a garantia de maiores lucros às empresas (MEISTER, 1994). Entretanto, tal modelo não foi – e nem é – o único promotor da EC, uma vez que os processos que lhe compõe são mais abrangentes, interdependentes, suscetíveis a fatores internos e externos a empresa, e transcendem paradigmas organizacionais (ALPERSTEDT, 2001; ALLEN, 2002; EBOLI, 2004; PACHECO, 2009; FLEURY, 2002; ANTONELLO; GODOY, 2010; LARENTIS et al, 2011; VIEIRA; FRANCISCO, 2012; LOIOLA; LEOPOLDINO, 2013; WEYMER et al., 2014; MAZZOLA et al, 2016).

A missão da Educação Corporativa é "formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua" (EBOLI, 2004, p. 48). Pacheco et al. (2009) completam esse conceito de missão, agregando que visão, valores, objetivos e metas claramente definidos, indicam que a Educação Corporativa tem como objetivo a estratégia do negócio, visando às necessidades dos trabalhadores e da empresa a fim de garantir que tais metas estabelecidas sejam alcançadas.

O objetivo de qualquer programa de EC é a expansão das competências básicas laborais e do capital intelectual da organização. Sendo assim, a EC se fundamenta em uma perspectiva holística nas empresas onde se encontra; seu objetivo é criar uma nova cultura, onde a educação é um processo inerente a qualquer forma de labor, em qualquer nível da instituição a fim de obter uma competência coletiva (VIEIRA; FRANCISCO, 2012; WANG et al., 2012; LIMA; SILVA, 2015).

Por outro lado, a expansão de competências indiretamente implica em uma mudança cultural e de atitude por parte dos colaboradores envolvidos no processo. Tal transformação é condicionante para que haja uma compreensão sobre a verdadeira relação entre EC e as estratégias da organização (MACNAMARA et. al, 2012; VIEIRA; FRANCISCO, 2012).

---

1 Frederick Winslow Taylor (1856 –1915) desenvolveu um conjunto de métodos para a produção industrial que consiste em um sistema de divisão do trabalho e especialização do operário em uma sótarefa.Ofuncionárioapenasexercesuafunção/tarefa em um menor tempo possível durante o processo produtivo, não havendo necessidade de conhecimento da forma de obter o resultado final. Aperfeiçoou a divisão técnica do trabalho, em razão do conhecimento do processo produtivo ficar sob responsabilidade única do gerente, que também fiscalizava o tempo destinado a cada etapa dos processos e ainda padronizar a realização de atividades simples e repetitivas.

2 HenryFord(1863–1947) desenvolveu o sistema de organização do trabalho industrial denominado fordismo caracterizado pela introdução das linhas de montagem. Nela cada operário ficava em um determinado local realizando uma tarefa específica, ao passo que o produto fabricado (no caso o automóvel) se deslocava pelo interior da fábrica em uma esteira. O funcionário se especializava em apenas uma etapa do processo produtivo e repetia a mesma atividade durante toda a jornada de trabalho, alienando-se física e psicologicamente, sem ter noção do processo produtivo no qual se inseria.

EDUCAÇÃO CORPORATIVA NA INICIATIVA PRIVADA

A ideia de Educação Corporativa se apresenta como uma ferramenta eficaz para o direcionamento das estratégias organizacionais por intermédio do desenvolvimento de talentos humanos, segundo Vieira e Francisco (2012). Historicamente esse papel era exercido pelos antigos departamentos de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E ou T&D), que com o advento da EC tornaram- se anacrônicos, sendo substituídos pela nova estratégia. Essa transição permitiu vantagem competitiva no que tange a aquisição de conhecimentos, mesmo ainda havendo programas de T&D vinculados a Aprendizagem Organizacional (AO), pois ela é parte de um construto de EC (ABBAD; MOURÃO, 2012; FERREIRA; ABBAD, 2014; CARVALHO, 2015).

Meister (2000) e Macnamara et al. (2012) enfatizam que as escolas corporativas do setor privado realizam dois tipos de ações na busca pela vantagem competitiva: a) ações de treinamento formal de funcionários sobre valores, crenças e cultura da organização a fim de que todos compreendam o que torna sua empresa especial e permita o desenvolvimento de comportamentos para incorporar e vivenciar os valores requeridos pela instituição; e b) ações sobre as competências básicas do ambiente de negócios. Em suma, os funcionários devem aprender uns com os outros e compartilhar o conhecimento para solucionar os problemas reais, devem aprender fazendo.

Nesse sentido, Vieira e Francisco (2012) e Oliveira *et. al.* (2016) discorrem que para desenvolver a EC as peculiaridades de cada empresa, órgão ou instituição, devem ser identificadas pois, não há uma fórmula comum capaz de conduzir a implantação dela tendo como base um modelo de sucesso. Entretanto, os autores indicam que há uma sequência lógica para que haja a estruturação e implementação da EC na organização.

Os ambientes de aprendizagem na EC são o verdadeiro diferencial pois são proativos, centralizados, determinados e estratégicos, permitindo que os resultados esperados sejam de que o trabalhador possa evoluir sua capacidade de aprendizagem e possa continuar esse processo na volta ao trabalho. A missão da EC seria, então, proporcionar educação continuada e o compartilhamento de conhecimentos a fim de que as firmas possam manter útil e eficaz seu capital intelectual (EBOLI, 2004; VIEIRA; FRANCISCO, 2012; WANG et al., 2012).

Éboli (2004) ainda ressalta que a velocidade de incorporação de novas estratégias promoveu, no decorrer dos anos, a ascensão de um novo ambiente empresarial cujas características abrangem profundas e constantes mudanças a fim de garantir a sobrevivência institucional. Dito isso, se denota a necessidade da busca contínua pela capacitação dos RH no mercado. Assim, e a EC passou a ser a solução que implementa, desenvolve e consolida as competências imprescindíveis através da Gestão do Conhecimento (GCon) e da Gestão de Pessoas por Competências. Essa quantidade de inovações sobre a inteligência da empresa permite disseminar e arraigar a mentalidade de aprendizagem

contínua.

Entre as ações e motivos que favorecem a criação do espectro da EC em uma empresa se identifica o comprometimento de líderes e gestores da organização com a condição de aprendizagem contínua e, ainda, o favorecimento e incentivo a mudança da cultura organizacional (EBOLI, 2004; MARCONI, 2010; GODOI et al., 2011; GRIMLAND et al., 2012; HOWELL et al., 2012; MACNAMARA et al., 2012; TOUSSAINT et al., 2013).

Além de dirigir a empresa, o papel dos gestores na EC deve ao mesmo tempo ser o de coordenar o desenvolvimento profissional da sua equipe. Os gestores devem atuar na avaliação, progressão e capacitação dos funcionários; e podem, inclusive, assumir funções de técnicos, de orientadores (*coach*), ou multiplicadores de valores, procedimentos, processos ou técnicas, que replicam o conhecimento adquirido para os colegas (MARCONI, 2010; OLIVEIRA et. al., 2016).

Atualmente, nos níveis gerenciais, as empresas consideram como primordial não o título, mas os resultados que o colaborador obtém através da aplicação do conhecimento adquirido nos estudos. Elas utilizam como estratégia de aprendizagem o usufruto comum desse conhecimento para criar uma rede de conhecimento direcionada para uma cultura de aprendizagem constante (MACNAMARA et al., 2012; OLIVEIRA *et. al.*, 2016).

Uma vez que a criação de projetos inovadores inerentes a EC envolve a geração de conhecimento, pode o gestor de inovação, um líder ou gerente, buscá-lo no ambiente interno ou externo à empresa (LEE et al., 2011). Essa captação é inerente ao processo de EC no que se refere ao desenvolvimento da aprendizagem organizacional e na busca por soluções, estejam elas disponíveis no mercado ou tendo que ser desenvolvidas no âmago da empresa.

Destaca-se como resultado desse processo a inovação coletiva, uma forma de EC que pode ocorrer internamente através de incentivos, ou mesmo pela cooperação com outras empresas ou instituições públicas ou privadas de pesquisa. Esse caminho enseja compras de conhecimento, processos e de tecnologia, franqueando acesso indireto a conhecimentos e tecnologias por empresas que não possuem condições de explorá-los sozinhas (MAZZOLA et al, 2016).

Por outro lado, Eboli (2004) e Wang et al.(2012)apontam que as principais estratégias para implantação da EC estão alicerçadas no apoio ao cumprimento dos objetivos estratégicos da organização, associado ao desenvolvimento de clima organizacional adequado a cultura de aprendizagem contínua. Atingir tais metas significa alcançar resultados relevantes, que evidenciam o aumento da competência individual e o aumento do capital intelectual.

No entanto, em um processo visando implantar a EC na organização, uma estrutura de ensino e aprendizagem deve ser desenvolvida. Pode ser concebida como

uma Universidade Corporativa, como Meister (1994) propôs, ou através de processos similares de aprendizagem, tais como a aprendizagem baseada em ação ou em práticas (MOSCARDINI; KLEIN, 2015) conhecida também como Aprendizagem Organizacional (PACHECO et. al, 2009; ANTONELLO; GODOY, 2010; LOIOLA; LEOPOLDINO, 2013; WEYMER et al., 2014; BRUNET ICART; MARA, 2016).

Alperstedt (2001) elucida que a EC caracterizada pela unidade de EC ou pela UC descrita por Meister (1994), não pode ser confundida com as instituições de ensino superior no momento de sua implantação e desenvolvimento. Isso porque ela não funciona com a amplitude de conhecimento acadêmico e não concede diploma, por não ser uma instituição baseada nos padrões normais de ensino tradicional que contém processos de ensino formais.

Sugere-se que para implementar a unidade de EC, deve-se considerar as particularidades de cada empresa, devido a inexistência de uma “receita de bolo” padronizada que conduza qualquer iniciativa em direção ao sucesso final (ALPERSTEDT, 2001; EBOLI, 2004). Para Moscardini e Klein (2015), isso significa privilegiar programas que proporcionem o aprendizado através da ação, ou seja, situação em que o indivíduo aprenda e continue seu processo de desenvolvimento no momento em que for aplicar na prática o que assimilou.

As práticas de EC devem replicar os valores organizacionais, proporcionando a geração, a obtenção e o compartilhamento do conhecimento e promovendo a aprendizagem, a gestão do conhecimento e, consequentemente, o acesso às informações disponíveis na empresa, representando o ponto forte desse sistema (MOSCARDINI; KLEIN, 2015). Além disso, identificar as reais ausências de competências na organização é mais um aspecto a considerar, uma vez que os resultados visam ganhos de desempenho organizacional (EBOLI, 2005).

De modo análogo, o setor público passou a ampliar a disponibilidade de cursos para a capacitação de seus servidores. Isto porque que se tornou relevante a adoção de políticas de capacitação para aperfeiçoamento da prestação dos serviços públicos a partir de demandas sociais por eficiência e transparência nos serviços (ABRUCIO, 1997; OLIVEIRA et. al., 2016).

Essa premissa conduziu o Estado brasileiro a capacitar seus agentes, sendo uma consequência da Reforma Gerencial realizada a partir de 1995. A partir de então, novas práticas flexibilizaram processos e regulamentos burocráticos, aumentaram a transparência e a ética, e os servidores públicos passaram a ter maior participação e independência nas decisões, ao passo que se tornaram mais expostos e exigidos pela sociedade (ABRUCIO, 1997; BRESSER-PEREIRA; SPINK, 1998; PACHECO, 2002; OLIVEIRA et. al., 2016).

Observa-se que para alcançar o “estado da arte” requerido pelos cidadãos é

fundamental que os servidores públicos estejam sempre atualizados e aprimorem continuamente seus conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias às suas rotinas laborais. Ao mesmo tempo devem ser observadas e adotadas como base as demandas e deficiências educativas nas suas áreas, setores ou mesmo em seu próprio quadro funcional, características essas identificadas nas estratégias de gestão de RH presentes no cerne da EC (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; ANTONELLO; GODOY, 2010; LOIOLA; LEOPOLDINO, 2013; OLIVEIRA et. al*.,* 2016).

Observa-se ainda que uma política de capacitação deve ser arquitetada de acordo com as particularidades de cada órgão público, de modo similar ao que ocorre na iniciativa privada, segundo Marconi (2005), Paula (2005) e Vieira e Francisco (2012), considerando-se a obtenção e a qualificação de novos servidores.A instituição de carreiras compatíveis com as necessidades também é uma premissa, concomitantemente ao desenvolvimento de um sistema remuneratório adequado com incentivos para estimular a competência, a exemplo da gratificação de desempenho (ABRUCIO, 1997, PACHECO, 2002; OLIVEIRA et. al., 2016).

No entanto, pode-se ressaltar que no setor público sem competitividade, a capacitação não visa lucro ou a sobrevivência no mercado teorizada por Meister (2000), mas sim a tarefa de suprir os servidores de conhecimentos para o bom funcionamento do órgão, a fim de atender demandas do Estado e da sociedade. Tais medidas podem ocorrer através de ações educacionais que promovam competências que possam conduzir aos objetivos estratégicos e ao cumprimento da missão institucional dos órgãos, solidificando a cadeia de valor em torno dessas organizações (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 1998; PAULA, 2005; AMORIM, 2013; OLIVEIRA et al., 2016).

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL (AO)

A ideia de uma “seleção natural” econômica, proposta originalmente por Morgan e Bergamini (1996) e endossada pelo conceito de sobrevivência empresarial (MEISTER, 2000), se inicia do ambiente de mercado caracterizado pelo êxito nos negócios e sucesso das empresas. Posteriormente, tal ideia engloba a organização e passa a definir as melhores práticas como aquelas que permitem a empresa sobreviver no mercado, projetando-se naturalmente sobre a gestão dos colaboradores.

“Seleção natural”, deste modo, significa a capacidade de adaptação da organização para sobreviver e crescer por si mesma, sendo um fator diferencial em uma população de empresas que podem produzir alterações em seus processos econômicos (MORGAN; BERGAMINI, 1996; RODRÍGUEZ et al, 2015). Nesse sentido, a aprendizagem pode influenciar nos níveis de resposta das organizações e de seus funcionários em ambientes dinâmicos, pois ela se configura como uma vantagem competitiva. No final da década de setenta, o conceito desse campo de conhecimento já era definido como Aprendizagem Organizacional (WEYMER et al., 2014).

Pode-se dizer que AO se constitui como um diferencial para a competitividade e sobrevivência das organizações, caracterizando-se como um processo pelo qual uma instituição mantém ou aperfeiçoa seu desempenho a partir dos conhecimentos e vivências dos seus trabalhadores, estando vinculada à cultura da empresa (VERGARA, 1999; LEE et al., 2011; MACNAMARA et al., 2012; SHIPTON et al., 2013; MOSCARDINI; KLEIN, 2015). Por outro lado, Pacheco et al. (2009)afirmam que a AO é trabalhada pela Educação Corporativa, que por sua vez é mais abrangente e envolve uma série de estratégias e métodos. Para esses autores, AO consiste na evolução das antigas técnicas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), tornando- se uma abordagem estratégica de ensino e de aprendizagem, englobando atualização contínua e conduzindo a empresa na direção da qualificação corporativa constante, ponto crucial para sua sobrevivência e competitividade.

Outro enfoque é dado por Loiola e Leopoldino (2013), que definem AO como um processo multinível que envolve obtenção de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) pelos indivíduos e seu emprego no trabalho. Tal situação, segundo Antonello e Godoy (2010), se inicia individualmente, embora o conhecimento de uma pessoa só se efetive como organizacional a partir do momento que ocorre sua aplicação, compartilhamento no trabalho e permeabilidade em toda sua organização.

Entre os trabalhos relacionados com AO, o de Templeton et al. (2002) validou empiricamente a modelagem da AO, estabelecendo suas bases interrelacionadas que se constituem em aquisição do conhecimento, distribuição da informação, interpretação da informação e memória organizacional. Shipton et al. (2013) traçaram perspectivas comuns sobre as organizações que aprendem. Analogamente, Rodríguez et al (2015) identificaram que há uma gradação desde a recepção e a aplicação de conceitos evolutivos

para as organizações, assim como o é para a incorporação do sistema de AO que promove mudanças nos processos cotidianos.

A AO é composta de três subníveis: criação, retenção e transferência de conhecimento. Quando organizações aprendem através de suas experiências ou de elementos externos, um novo conhecimento é criado (primeiro subnível) e fica retido por um período (segundo subnível), podendo ser transferido na própria unidade ou mesmo e entre as unidades (terceiro subnível). Ainda se ressalta que a replicação do conhecimento, sempre que possível, consiste em um fator de aumento da sua retenção (TAHIR et al., 2011; LOIOLA; LEOPOLDINO, 2013).

Há, ainda, outra forma de observar as três divisões. No nível individual estão a intuição e a compreensão, envolvendo competência, capacidade e motivação para desempenhar as missões. No nível coletivo ou grupal, o processo de aprendizagem desenvolve-se através da integração, a partir do momento em que as pessoas explicam um determinado processo, debatem, dialogam e compartilham sua compreensão com outros colaboradores sob pontos de vista distintos (CROSSAN; LANE; WHITE; TAHIR et al., 2011). Quando o conhecimento aprendido pelos indivíduos é "coletivizado" (terceiro nível), passa a incorporar *feedbacks* (retornos), alinhando-se a cadastros em sistemas, relatórios de desempenho, procedimentos, estratégias e cultura. Isso dá início à Institucionalização, uma vez que, a partir desse momento, o conhecimento passa a pertencer também à organização (CROSSAN; LANE; WHITE; TAHIR et al., 2011).

Em síntese, AO abrange o processo de obtenção de conhecimentos pelos indivíduos, a transferência desses conhecimentos para situações de trabalho e sua conversão, por socialização e codificação, em conhecimento organizacional (TEMPLETON et al., 2002; LOIOLA; LEOPOLDINO, 2013). Contudo nem toda aprendizagem é transferida e aplicada no trabalho; ela pode ser influenciada tanto por fatores internos como externos a organização. Isso ocorre porque as teorias comportamentais da AO reportam que os antecedentes e as mudanças nas rotinas e nos arranjos internos das organizações influem diretamente nesse processo (VERGARA, 1999; ANTONELLO; GODOY, 2010; LOIOLA; LEOPOLDINO,2013; CASTAÑEDA, 2015; PICOLI; TAKAHASHI, 2016).

As mudanças são impedidas também pelos resultados de experiências prévias tanto organizacionais como individuais, na mesma proporção das experiências e evoluções monitoradas do ambiente externo a partir de outras organizações e indivíduos (VERGARA, 1999; ANTONELLO; GODOY, 2010; LOIOLA; LEOPOLDINO,2013; CASTAÑEDA, 2015;PICOLI; TAKAHASHI, 2016). Segundo Antonello e Godoy (2010) e Macnamara et al. (2012), a fim de desenvolver a AO deve- se superar paradigmas culturais, sociais e organizacionais, assim como as rotinas da corporação. Para atingir tal meta, uma solução adequada seria a implementação de uma visão baseada em práticas.

Além da AO se fundamentar na experiência direta, também requer ativa intervenção

dos facilitadores em treinamento e dos consultores para incrementar as práticas dos indivíduos e das organizações (ANTONELLO; GODOY, 2010). Os gerentes têm participação crucial no processo, pois criam o ambiente de aprendizagem dentro da organização, identificando problemas e tomando decisões estratégicas favorecendo ou prejudicando a evolução do conhecimento (GUTIERREZ, 1988; ANTONELLO; GODOY, 2010).

Do mesmo modo, Moscardini e Klein (2015) afirmam que as experiências no ambiente organizacional são as principais formas de aprendizado e devem ser acompanhadas de estudos por parte dos gestores a fim de aproveitar ao máximo o processo de aprendizagem. Isso coaduna para que sejam desenvolvidas estratégias mais sofisticadas de EC para promover a aprendizagem efetiva em nível organizacional. Outro enfoque é dado por Antonello e Godoy (2010) e Brunet Icart e Mara (2016), que destacam o foco no treinamento para o ofício a desempenhar baseado em situações reais. Todavia, esses autores reconhecem que a coexistência de uma pluralidade de tarefas e procedimentos entrelaçados - que evoluem em interação dinâmica uns com os outros - revele que a execução cotidiana das "práticas" se torna um contexto de tensões entre diferentes modos de realizar o mesmo trabalho e dos grupos que as incorporam.

Segundo Koster (2011), Miao et al. (2013) e Picoli e Takahashi (2016), é através dessas práticas que a organização vislumbra obter o engajamento do trabalhador e usufruir de suas habilidades em sua plenitude, criando um ciclo virtuoso contínuo. Uma vez estabelecido, esse ciclo conduzirá os novos talentos adquiridos pela empresa no prosseguimento das práticas consagradas pelos colaboradores com mais tempo de casa na intenção de manter, desenvolver ou criar ou aperfeiçoar processos, tornando-os mais eficientes.

Sendo assim, a evolução da AO permite inferir sobre a necessidade de comprometimento organizacional, que se caracteriza pela decisão de participar do esforço de trabalho e da decisão de produzir em uma empresa;deste modo, as tensões relacionadas com o cotidiano devem ser suplantadas.Entretanto, é através de práticas de gestão de RH que as percepções dos empregados são desenvolvidas no sentido de que haja uma identificação de sua importância para a organização, individual e coletivamente em prol do bem comum (KOSTER, 2011; HOWELL et al., 2012).

Quando os indivíduos interagem, eles agrupam, trocam e recombinam informação, resultando na criação ou refinamento das idéias e conhecimentos possuídos por cada indivíduo (VERGARA, 1999; SCHILLING; FANG, 2014). A estrutura de relações interpessoais de uma organização influencia diretamente a difusão e reformulação de idéias e, assim, pode facilitar ou impedir a aprendizagem organizacional. Todavia, quantidades moderadas de omissão de informação ou desinformação também podem ser benéficas para o desempenho (VIEIRA et al., 2002; SCHILLING; FANG, 2014).

Apesar de sugerir consequências positivas, o estímulo a aprendizagem dos gestores

em uma organização pode funcionar antagonicamente pois, se por um lado, pode aumentar a produtividade, por outro, pode levar a custos crescentes se os gerentes aprenderem como ampliar seus benefícios usando-a como condição de barganha (FRANK; OBLOJ, 2014). Outro fato que se nota ao analisar a AO no contexto da EC é que as estratégias para sua implantação e desenvolvimento podem ocorrer por meio da rede dos 4“Is” (Intuição, Interpretação, Integração e Institucionalização). A AO é um processo dinâmico e não ocorre, portanto, de forma pontual em um único nível, percorrendo toda essa rede dos 4 “Is” sem que seja imposto a ela um ordenamento ou uma sequência de ações (CROSSAN; LANE; WHITE,1999).

GESTÃO ESTRATÉGICA DE RH: EC, AO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Ramos e Januário (2011) e Rodríguez et al (2015) endossam evidências anteriormente identificadas por Argyris e Schon (1978), Morgan e Bergamini (1996) e Meister (2000) de que, apesar de haver uma abordagem analítica sobre a teoria da seleção natural na gestão empresarial, evoluções organizacionais nessa área do conhecimento mantém semelhanças com outros ramos investigados na academia. Pode-se citar, por exemplo, a sustentabilidade empresarial, estratégia corporativa e desempenho, forças de mercado, diversidade, práticas de marketing, gestão do conhecimento, psicologia organizacional, entre outras.

Essa interdisciplinaridade ocorre em virtude das mudanças que podem emergir das interações e comportamentos no espaço laboral, que são muitas vezes imprevisíveis e incompreensíveis, pois se nota que os indivíduos trabalham e interagem em organizações complexas constituídas por pessoas com muitas visões, valores, comportamentos e interações diferentes (MOLINEUX, 2013). Isso se justifica, segundo Eboli (2004), porque a partir da segunda metade do século XX houve uma significativa alteração no perfil das equipes empresariais e também dos quadros de gestores, exigindo a propagação mais rápida e eficaz do conhecimento e um maior comprometimento de todos os envolvidos com os objetivos organizacionais.

Esse perfil passou a se moldar por investimentos de empregadores e gerentes através da Gestão de Recursos Humanos (GRH),o que significou aumentar o capital social nas organizações. Teoricamente, essa troca social ajuda a construir efetivos intercâmbios de informações e incrementa as relações sociais no ambiente de trabalho, criando um clima de confiança mútua entre patrões e empregados, que por sua vez, permite incrementar o comprometimento (KOSTER, 2011; HOWELL et al., 2012; WANG et al., 2012; MIAO et al., 2013).

No entanto, para que haja a GRH,os processos inerentes a ela envolverão estabilidade, gestão de desenvolvimento, de produtividade, resultados baseados em incentivos, recompensas, promoções, competição e compensações justas no ambiente laboral (ALBUQUERQUE, 1992; LACOMBE; TONELLI, 2001; LEITE; ALBUQUERQUE, 2010; MIAO et al., 2013; BARRICK et al., 2015). Tais insumos destinados a fomentar a participação dos trabalhadores, viabilizam o comprometimento dos empregados com sua organização, ficando explícito no momento em que eles se sentem impelidos a contribuir com algo mais para a empresa em troca desses investimentos (KOSTER, 2011; HOWELL et al., 2012; TRUSS et al., 2013).

Observa-se, então, que a contribuição individual dos trabalhadores está contida em processos de GRH que impõem demandas significativas sobre o capital social quando se

trata de mudanças sobre as práticas individuais, podendo vir a influenciar a capacidade de desempenho dos funcionários, sua motivação e comprometimento (HOWELL et al., 2012; MOLINEUX,2013). Incorporar essas novas práticas (o algo a mais) nas estruturas sistêmicas da instituição significa mudar as normas de comportamento dentro da organização e, portanto, a cultura organizacional. Em essência, essa abordagem precisa se aplicar a toda a empresa para permitir que ela seja sustentada, caso contrário elementos da "velha" cultura provavelmente ressurgirão e comprometerão a nova (MACNAMARA et al., 2012; ZAPATA et al., 2012; MOLINEUX,2013; ARIKAN; ENGİNOĞLU, 2016).

Todavia, para que haja Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) e a fim de que haja uma unidade de esforços em prol da organização favorecendo as mudanças, deve-se desenvolver uma motivação pró-coletividade ou o seja, o comprometimento com a equipe ou equipes, que destaque o aspecto social do trabalho. Ela deve realçar as preocupações dos indivíduos sobre como suas ações podem influir no bem-estar dos outros, diferente da motivação intrínseca, que tem origem individual ou na tarefa (MIAO et al., 2013; HU; LIDEN, 2015).

Isso significa que os indivíduos podem ser motivados a trabalhar por razões diferentes. Muitas pessoas se dedicam ao seu trabalho não para o auto aperfeiçoamento ou para atingir patamares de auto-realização. Entre outras motivações, destaca-se a oportunidade de influir positivamente sobre a vida dos outros (GODOI et al., 2011; VILLARDI et al., 2011; MIAO et al., 2013; HU; LIDEN, 2015).

O suporte no trabalho permite que indivíduos criem expectativas de que seus esforços serão valorizados por colegas, chefe e organização, ou seja, que haja um reconhecimento institucional. A compreensão de ligação social intra organizacional dirige o foco para a expectativa social de o trabalhador querer ser bem recebido pelos grupos sociais formalizados assim como contribuir com eles. Por exemplo, pode-se identificar os outros colaboradores com os quais o profissional interage constantemente no trabalho como o alvo de aceitação principal, uma vez que tal expectativa se justifica em virtude da necessidade humana de afiliação a grupos sociais (VERGARA, 1999; VILLARDI et al., 2011; MACIEL; CAMARGO, 2015).

Nesse sentido, uma percepção de suporte cria o sentimento de obrigação no trabalhador. Tal sentimento é condicionado pela imposição de normas sociais de reciprocidade que, por sua vez, atuam para que o funcionário recompense a organização por esse tratamento positivo recebido por parte de chefe, colegas e organização. (ARGYRIS; SCHON, 1978; CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; MACIEL; CAMARGO, 2015).

Verifica-se que mesmo em contextos onde ocorrem poucas interações entre indivíduos, os relacionamentos intra-organizacionais condicionam significativamente a força da identificação nas organizações. A sensação da medida em que organização, chefe e colegas estão comprometidos com o funcionário tem reflexos no sentimento de

ligação do indivíduo com sua instituição de trabalho, influenciando outros comportamentos e atitudes positivas para o grupo e para a instituição (VERGARA, 1999; VILLARDI et al., 2011; KOSTER, 2011; TRUSS et al., 2013).

Entretanto, a identificação não decorre apenas de características organizacionais, mas de vários domínios relacionais. A dimensão e qualidade dos vínculos sociais nas redes intra-organizacionais está quase sempre atrelada à identificação em função de as atividades laborais exigirem tanto recursos de tarefa - tais como os níveis de autonomia - quanto recursos de base relacional, a exemplo dos níveis de confiança ou suporte para sua execução (ARGYRIS; SCHON, 1978; CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; KOSTER, 2011; TRUSS et al., 2013; MACIEL; CAMARGO, 2015).

Não obstante o processo de identificação e níveis de dedicação à organização, quando se fala de capacidades e motivação de funcionários, em relação ao comprometimento, se verifica que o desempenho dos indivíduos em seu local de trabalho difere entre empregados engajados, pois estes expressam seu potencial através do envolvimento físico, consciência cognitiva e conexões emocionais (KOSTER, 2011; MIAO et al., 2013; TRUSS et al., 2013). Nesses trabalhadores identificam-se níveis crescentes de produtividade que estão associados ao devotamento, que é compensado financeiramente e se torna discrepante em relação aos demais funcionários. De modo distinto, põe em questão a legitimidade das organizações de exigir altos níveis de engajamento sem que haja contrapartidas ou recompensas adequadas aos colaboradores (KOSTER, 2011; MIAO et al., 2013; TRUSS et al., 2013).

Sob este enfoque se observa que o comprometimento é bom para o empregador e para o empregado; uma relação de usufruto comum onde ambos ganham. A organização se beneficia mais quando há alguma forma de reconhecimento ou de compensação pela dedicação empreendida no trabalho (HOWELL et al., 2012; ABREU et al., 2013; TRUSS et al., 2013). Essa suposta “recompensa” é considerada uma capacidade estratégica em função de sua relação com construtos organizacionais importantes, como conhecimento, criatividade e desempenho (ARGYRIS; SCHON, 1978; MEISTER, 2000; STEIL et al., 2015).

Uma definição de comprometimento segundo Kahn (1990), citada também por Barrick et al.(2015), consiste em como os empregados apresentam disposição para investir plenamente em si mesmos seja fisicamente, cognitivamente e emocionalmente para o exercício de seus papéis no trabalho. Outro viés a ser observado é que o comprometimento institucional é identificado como um dos focos da EC, pois evita a perda de capital intelectual nas organizações. Isso reflete no modo como a retenção de pessoas está associada a GRH em prol de objetivos estratégicos, uma vez que tal processo não é obtido sem que haja um planejamento paulatino e consistente que demanda tempo e investimentos de médio e longo prazos (STEIL et al., 2015).

Segundo Maciel e Camargo (2015), de modo distinto a Koster (2011) e Truss et al.

(2013), somente o reconhecimento institucional não mantém o funcionário na empresa; apenas o suporte do chefe garante a retenção e uma identificação organizacional, principalmente em virtude do reconhecimento do desempenho do subordinado.Ainda que haja o apoio da organização, suporte dos colegas e boas relações interpessoais no ambiente de trabalho -contribuindo significativamente para a identificação do trabalhador para com sua instituição - o suporte do chefe é um fator decisivo nesse sentido.

A relevância de uma identificação organizacional tem sido justificada por sua influência no pensamento e nos comportamentos do indivíduo no trabalho. Essa evidência caracteriza que ela é uma condição indispensável para que haja aprendizagem, melhores desempenhos laborais, menores riscos de perda de mão- de-obra e de maior produtividade (ARGYRIS; SCHON, 1978; CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; MEISTER, 2000; SCHILLING; FANG, 2014; STEIL et al., 2015; MACIEL; CAMARGO, 2015).

A principal consequência desse sentimento de pertencimento e de participação ativa do indivíduo na organização é que tudo o que ocorre com a organização passa a ser notado como consequência das realizações do próprio indivíduo. Essa relação se acentua na medida em que Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHAs) elencados como positivos para a organização são a principal justificativa para que o trabalhador busque desenvolver o que é requerido (MORGAN; BERGAMINI, 1996; MACIEL; CAMARGO, 2015).

Nesse sentido, identifica-se que investimentos em gestão de RH - especialmente as práticas como políticas de remuneração, benefícios e reconhecimento - são os fatores que induzem a retenção, aumentam as acumulações de capital humano, bem como estimulam as relações interpessoais da força de trabalho. Os empregados são mais valiosos quando estão conectados e inseridos em interações socialmente complexas (VERGARA, 1999; WANG et al., 2012; SHAW et al., 2013).

Ao passo que esses investimentos, mecanismos de formação e reconhecimento institucional encorajam a comunicação aberta e o desenvolvimento de relações sociais, os investimentos em salários altos e benefícios incentivam a permanência na empresa. Tais medidas estimulam o vínculo com a instituição e com os colegas de trabalho, a complexidade social e a co-especialização de recursos entre os funcionários (SHAW et al., 2013).

Embora hajam incentivos diretos e indiretos sobre o capital social, existem duas maneiras distintas de observar os níveis de comprometimento organizacional da força de trabalho, pois são reflexos de duas diferentes formas de contribuir: a decisão de participar; e a decisão de produzir (KOSTER, 2011). Segundo Gutierrez (1988), isso acontece porque fatores motivacionais dos indivíduos podem se apresentar sob distintas formas e alinhamentos, de acordo com escalas de valores diferenciadas entre eles.

Esses níveis de cumplicidade implicam em reflexões para os gestores que implicam

em manter ou não capital social em reserva a fim de suprir uma eventual deficiência nos processos, sob pena de se tornar oneroso para a organização. Esse fator de decisão ganha relevância em situações extremas nas quais fatores extrínsecos predominam e exigem corte dos gastos pelas incertezas do mercado, uma vez que tais contingências devem ser planejadas para que a manutenção dessa reserva seja realmente relevante (LECUONA; REITZIG, 2014).

A fim de alcançar objetivos relacionados a mudanças de paradigmas na cultura organizacional, em particular em momentos de contingência, o impacto direto dos RH sobre as metas institucionais é almejado através de várias estratégias intermediárias. Compreende-se nessas metas o desenvolvimento da capacidades, motivação e oportunidades visando obter uma massa crítica de colaboradores. Esses novos RH passam a desenvolver novos processos, a fim de que as novas sistemáticas criem uma nova ordem que conduzirá a instituição em direção ao que foi planejado (KATOU; BUDHWAR, 2010; ZAPATA et al., 2012; MOLINEUX, 2013; ARIKAN; ENGİNOĞLU, 2016).

Quando conhecimentos específicos organizacionais são incrementados pelas práticas desenvolvidas internamente, fruto de dispêndio de tempo, recursos e pessoal, a empresa não pode recorrer a novos trabalhadores. Isso acontece devido ao fato de que o acesso a essas práticas demandará um esforço considerável e poderá impactar no desempenho, o que justifica os privilégios que o capital social já existente desfruta no ambiente interno (LECUONA; REITZIG, 2014; MACIEL; CAMARGO, 2015).

Observa-se que trabalhadores com qualificações específicas em reserva na organização permitem respostas mais adequadas por parte das empresas que dependem de fluxos de trabalho não padronizados. Isso coaduna com o que preconizam Morgan e Bergamini (1996) em relação a capacidade de adaptação das organizações, no momento em que se comparam as instituições a organismos vivos, em busca de sobrevivência em um mercado competitivo. Ainda se salienta que somente esse tipo de trabalhador selecionado incrementa a rentabilidade da empresa em virtude de suas capacidades e qualificações diversificadas, situação que permite boas soluções em tempo de crise (KOSTER, 2011; ARAÚJO VASCONCELOS et al., 2013; TRUSS et al., 2013; LECUONA; REITZIG, 2014).

Por outro lado, embora o senso comum aponte para a prática de recompensas e de mecanismos de compensação pela produtividade e desempenho funcional dos trabalhadores na busca por essa adaptação organizacional, há evidências de que para um determinado contrato ou tarefa a desempenhar, a combinação de incentivos financeiros e funcionários altamente qualificados pode ser contraproducente para a empresa. Infere-se isso porque os incentivos elevados podem minar os processos de gestão de RH a longo prazo (FRANK; OBLOJ, 2014).

O incentivo financeiro na firma surte um efeito em um primeiro momento, mas passa a ser moeda de troca conforme o nível de especialização do contratado ou gerente

a medida que se torna imprescindível para executar uma tarefa, tornando-se obrigatório. Os empregados no nível gerencial tendem a exigir tal barganha, distintamente dos outros níveis subalternos (SHAW et al., 2013; FRANK; OBLOJ, 2014). Outra consideração é que, embora haja indícios de que o capital humano e fortes incentivos financeiros sejam complementares e associados para o bom desempenho da organização, em empresas hierarquizadas, esses aspectos são minimizados. Isso é devido pelo fato dos impactos sobre o conjunto serem dissipados em diversos níveis; uma vez que há disponibilidade de eventuais substitutos (SHAW et al., 2013; LECUONA; REITZIG, 2014).

Alternativas de compensação não financeiras podem ser aplicadas em substituição a essa associação, tais como suporte social (apoio a família), alimentação, moradia e assistência médica. Tais opções, por sua vez, garantem um nível de engajamento pessoal muito maior por parte do trabalhador (MIAO et al., 2013)

Os impactos de investimentos em capital social apontam que existem benefícios em potencial quando há uma reserva de RH nas instituições, fato que permite realizar ajustes em situações de crise ou emergências. Essa reserva de mão- de-obra depende em muito de uma gestão estratégica de RH, pois deverá selecionar qual capital social será mantido em excesso e por quanto tempo, a fim de responder as supostas ameaças do mercado (LECUONA; REITZIG, 2014).

Outra opção de solver contingências inopinadas que a GRH contempla é uma abordagem mais ampla através de soluções fora da organização. Como exemplo pode-se adotar a substituição ou aquisição de trabalhadores temporários, arranjos produtivos visando otimizar o uso de equipamentos em outros turnos ou possibilitando o trabalho de horas extra, estabelecimento de contratos baseados em metas, terceirizações de serviços e/ou mão-de-obra, entre outros (SANTOS, 2004; LECUONA; REITZIG, 2014).

Entretanto, Santos (2004) e Shaw e al. (2013) não descartam a ocorrência de perdas de capital humano, ocasionalmente causadas por demissões e mudanças de emprego voluntárias, situações que são evitadas ou minimizadas na medida em que ocorrem altos investimentos em gestão de RH. Por outro lado, devem haver motivações ligadas a elementos estressores para que o trabalhador abandone uma organização, visto que esta decisão implica em uma ruptura, potencializada por fatores interpessoais e principalmente individuais que denotam que não há vantagem em permanecer no quadro de funcionários onde se encontra (ARGYRIS; SCHON, 1978; MEISTER, 2000; STEIL et al., 2015).

Fica evidente o impacto em relação aos custos quando se faz um processo de recrutamento e seleção longos e ocorre a perda de capital social. Isso se nota a partir do momento em que se programam estratégias de comunicação interpessoal a fim de incorporar o novo trabalhador, realizam-se ajustes na equipe para a absorção do novo funcionário, investe-se neste novo colaborador e ele abandona a organização (LOIOLA; LEOPOLDINO, 2013).

Comprovadamente, a acumulação de capital humano e os investimentos em gestão de RH podem efetivamente aumentar a performance da organização (VERGARA, 1999; SANTOS, 2004; CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; KOSTER, 2011; WANG et al., 2012; TRUSS et al., 2013; LECUONA; REITZIG, 2014; MACIEL; CAMARGO, 2015). Entretanto, a literatura tanto empírica que evidencia as práticas de gestão como a teórica que aborda as doutrinas clássicas sobre a sistemática desses processos, pouco discorre sobre a vertente negativa da perda dessa massa crítica ou depleção desses recursos nas empresas, e em como isso afeta a performance organizacional (SHAW et al., 2013).

Quando a acumulação de capital humano é alta, é provável que a empresa lucre com conhecimentos e habilidades específicas e sustente uma vantagem competitiva. Por isso, o capital humano é mais valioso quando ele é retido onde ele foi desenvolvido. As demissões não somente diminuem o capital humano, mas também oferecem aos concorrentes a oportunidade de obter o conhecimento sobre as melhores práticas da empresa (SANTOS, 2004; SHAW et al., 2013; FRANK; OBLOJ,2014).

O pior dessas perdas pode ocorrer quando as taxas de demissões passam de níveis baixos para moderado, evidenciando deficiências na GRH no momento que são exacerbadas interações orgânicas entre mercado e empresa (MORGAN 1997; MEISTER, 2000). Isso se evidencia quando melhores ofertas e oportunidades passam a incidir sobre o capital social, testando os níveis de comprometimento com a instituição por parte dos trabalhadores (SHAW et al., 2013;MACIEL; CAMARGO, 2015). Por outro lado, pouco impacto sofrerão as organizações que investem pouco em GRH, buscando de modo contrário, obter vantagem competitiva através de outras ferramentas de gestão tais como reduções de custos ou melhorias tecnológicas (SHAW et al., 2013).

EDUCAÇÃO CORPORATIVA E O EXÉRCITO BRASILEIRO

A capacitação dos militares do Exército Brasileiro, assim como das Forças Armadas de outros países, estrutura-se sob uma gestão integrada institucional. Sua concepção contemporânea tem como marco os estudos apresentados por Lemarchand (2002), que contribuíram para evolução da gestão ou administração de empresas desde a época da Primeira Guerra Mundial.

A sistematização do modelo de administração militar permitiu o desenvolvimento de novas técnicas, processos e metodologias de gestão empresarial que apresentaram um primeiro ponto de inflexão no período pós-Segunda Guerra Mundial (WESTWOOD; JACK, 2008). As metodologias se projetaram para a iniciativa privada nas décadas seguintes e possibilitaram o desenvolvimento de uma plêiade de estudos interdisciplinares nas áreas da Administração, Engenharia, Contabilidade, entre outras. Uma abordagem especial se verificou sobre a Psicologia Aplicada às Organizações, com ênfase nas áreas de Gestão de Recursos Humanos, de Materiais ou mesmo de Processos correlatos associados a Aprendizagem Organizacional (ARGYRIS; SCHON, 1978).

À medida que os militares contribuíam para o desenvolvimento do "*management*"[1] (YARDLEY, 2009), a iniciativa privada absorvia o "*know how*"[2] (YARDLEY, 2009) das FFAA, e aplicava os novos processos de gestão e gerenciamento em toda cadeia de suprimentos e/ou serviços, ao passo que realizava aperfeiçoamentos com foco na eficiência e na eficácia (ARGYRIS; SCHON, 1978; WESTWOOD; JACK, 2008). Com a prática, a iniciativa privada paulatinamente suplantava o modelo militar através de estudos e práticas e, no intuito de promover adaptações no seu capital social, investia em T&D de RH em um primeiro momento, evoluindo para a complexa EC e seus processos interdisciplinares de GERH (ABBAD; MOURÃO, 2012; FERREIRA; ABBAD, 2014; CARVALHO, 2015).

No entanto, o ambiente incerto dos mercados imposto pela globalização no final do século XX passou a exigir um novo tipo de profissional capaz de lidar com contingências cujos CHAs requeriam um perfil diferenciado. Tratar com restrições, atuar através de mudanças rápidas de atitude com flexibilidade, lógica, e ainda, ser capaz de realizar estudos fundamentados com ou sem equipes multidisciplinares a fim de possibilitar a sobrevivência da empresa em um mundo corporativo dinâmico e agressivo, são características que se apresentam naqueles profissionais com vivência militar (YARDLEY, 2009).

Desse modo fica evidente o estabelecimento de um ciclo de conhecimento que permeia as organizações civis e militares, a partir do momento que um modelo aprende com outro, seja através de seus processos, seja através do capital social diferenciado

---

1 Ato, maneira ou prática de gestão, administração de trabalhadores ou equipes de uma organização, instituição ou fábrica. Significa também possuir habilidade ou capacidade para gerir grupos, processos ou conduzir trabalhos para determinado fim (DEAN; BOWEN, 1994).

2 Capacidade de saber como fazer, conhecimento adquirido ou experiência ou perícia ou habilidade comprovada na execução de uma tarefa associada a algo, alguém ou a uma empresa (CROSS et. al, 2001).

que impulsiona aspectos inerentes à inovação. Eles permitem, quando associados, a sobrevivência da corporação frente aos desafios apresentados pelo ambiente externo que impõe contingências e requer constante adaptação dos indivíduos, seu ambiente de trabalho, suas relações e suas estruturas institucionais.

Aplicado a uma organização pública, analogamente ao que se verifica sobre a dimensão humana nos ambientes corporativos (gerentes, funcionários, clientes e potenciais consumidores), o conceito de UC envolve pesquisas e desenvolvimento de metodologia de GRH, elevando esses estudos ao nível estratégico (ALBUQUERQUE, 1992; LACOMBE; TONELLI, 2001; LEITE; ALBUQUERQUE, 2010). Tal evolução sistêmica na administração pública possibilita comparações, análises e ilações da iniciativa privada, através de fundamentos na Gestão por Desempenho e na Gestão por Competências (FLEURY; FLEURY, 2004; RAMOS; JANUÁRIO, 2011) e possibilita refletir sobre a aplicabilidade das investigações dessa área em órgãos públicos e em instituições militares com ênfase na aprendizagem contínua.

A fim de contextualizar as práticas de GRH do EB, em um novo cenário emergente pós-Guerra Fria e em constante mudança, segundo Buzan (2012), bem como as evoluções promovidas pela era do conhecimento na área de GERH e suas consequências sobre as FFAA, deve-se identificar o setor responsável pelos processos de capacitação do EB: a Diretoria de Ensino Técnico Militar (DETMil). A existência dessa Diretoria significa que há uma estrutura similar as Universidades Corporativas propostas por Meister (1994) no âmago do Exército.

Segundo Morgan e Bergamini (1996), Versiani et al.(2013), Castañeda (2015), Picoli e Takahashi (2016), as organizações funcionam como um organismo vivo, seguindo uma lógica *Darwinista*[3] necessitando interagir com o ambiente externo a fim de promover sua auto adaptação e evolução natural. Tal evolução poderia ser provocada por organismos externos ou internos as instituições, conduzindo para o sucesso (sobrevivência) ou fracasso (falência) em consequência de decisões de seus gestores estratégicos.

Nesse contexto, Possas (2008) indica que tal evolução patrocinada pela sistemática *Darwinista* está contida em um cenário cuja necessidade de novas soluções para problemas habituais se torna premente para sobrevivência da empresa. Nesta situação, os processos inovativos na área de RH abrangem investimentos e esforços em aprendizagem, basicamente nos níveis informais e sem que haja planejamento prévio, cuja amplitude e metodologia de aprendizagem se mostrarão complexos.

Tais interações informais ocorrem de modo similar no cotidiano das OM do EB (rotina castrense) como observam Castro (1990) e Keegan (2006). Elas configuram os processos

---

3 Charles Darwin desenvolveu a Teoria da seleção natural, mais tarde reconhecida como Teoria Darwinista, na qual as espécies mais fortes e mais evoluídas prevalecem sobre as demais em virtude de sua capacidade de evoluir e adaptar--se continuamente através dos tempos.

informais de AO, enquanto a capacitação dos militares através de cursos, supostamente permite a incorporação de inovações nas rotinas consagradas segundo a literatura de EC (MOSCARDINI; KLEIN, 2015; OLIVEIRA et. al., 2016).

A atuação junto a sociedade ou em ambientes que requerem flexibilidade e adaptabilidade das equipes, também sugerem o fomento a incorporação de mudanças nos processos correntes. Isso é notado uma vez que o EB como instituição também compõe uma estrutura orgânica que sofre interferência de atores internos e externos para justificar sua existência (MORGAN; BERGAMINI, 1996).

Morgan e Bergamini (1996) ainda identificam que os gestores possuem um papel de motivar as pessoas (trabalhadores) a fim de que elas adquiram um senso de identidade com a empresa e com os produtos do seu labor, de modo que haja comprometimento com o processo produtivo. Tais gestores no EB seriam os Oficiais, uma vez que as funções e cargos de nível gerencial são ocupados por eles.

O engajamento dos subordinados somente pode ser alcançado através de intenso treinamento e programas de orientação direcionados para aquisição de valores comuns. Torna-se impositiva a conscientização sobre a necessidade e identificação de objetivos comuns na instituição a qual pertencem, sendo recompensados de acordo com seus níveis de habilidades e desempenho[4] (MORGAN; BERGAMINI,1996).

Entretanto, mesmo na busca desse consenso, uma estrutura hierarquizada pode apresentar alguns fatores que limitam e comprometem a aprendizagem. Em um passado recente na sociedade industrial norte-americana identificaram-se as necessidades de eliminar barreiras ao processo de aprendizagem dentro da organização (ARGYRIS; SHON, 1978). Ainda segundo estes autores, tal distinção se aplicava entre os trabalhadores de diferentes níveis (executivo e gerencial inclusive), constituindo paradigmas, preconceitos, e estratagemas organizacionais restritivos e impeditivos de ações que conduzissem as empresas ao aperfeiçoamento de rotinas, bem como a implantação de melhores práticas para alcançar suas metas. Ainda se observou que os requisitos para AO não poderiam ser esporádicos, ou fenômenos passageiros, mas contínuos e arraigados naquela sociedade.

Não obstante a presença de obstáculos para o desenvolvimento dos processos de ensino-aprendizagem dentro do ambiente corporativo, se observa que os empregados das organizações trabalham sinergicamente na busca por melhores práticas para manutenção da competitividade da empresa. Isso se explica pois eles anseiam pela manutenção de seu emprego e carreiras (FREITAS-DIAS e ALBUQUERQUE, 2014). De modo similar, as FFAA buscam desenvolver técnicas, táticas e procedimentos, além de todo repertório

---

4 Quando se trata da linha bélica de ensino, esses valores são desenvolvidos e cultuados desde o processo de formação do Oficial, constituindo uma espécie de qualificação básica inicial. Ao longo da carreira, esses militares ganham experiência. Conforme atinjam níveis de especialização, esses militares são designados a assumir cargos e funções que demandam a transmissão dos conhecimentos e processos acumulados ao longo da carreira, contribuindo para a perpetuação dos valores comuns a instituição e aquele grupo.

de conhecimentos disponível e tecnologia que possibilitem vantagens sobre o modo de combater o inimigo a fim de garantir a sobrevivência do Estado (LIANG; XIANGSUI, 1999).

Observa-se que, no Brasil, o fenômeno "Educação Corporativa" emerge no final dos anos 1990; tal prática já ocorria nos Estados Unidos desde os anos 1950 (ALBUQUERQUE, 1992; 2001; MEISTER, 1994). Isso permitiu que processos de melhoria contínua fossem incutidos e desenvolvidos na GRH logo após a II Guerra Mundial, moldando as empresas da era industrial para a transição para a era do conhecimento. Como exemplo se identificou a evolução e estruturação de modelos gerenciais fundamentados em cargos, pois são baseados em valores, códigos de conduta e regras. Esses modelos surgiram como consequência do florescimento do complexo industrial militar (MIC) estadunidense (WESTWOOD; JACK, 2008) demandado pelas duas Guerras Mundiais.

Esse novo tipo de estruturação das indústrias (através de cargos) permitiria desenvolver novas sistemáticas de processos e de produção, desde a concepção dos produtos até a verificação da qualidade, como se observou através da evolução dos modelos *Fordista* para o *Toyotista* e *Volvista* (estes últimos dois já no final da era industrial e no início da era do conhecimento). Esses procedimentos foram consequências da criação de setores de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) no âmago das empresas, que posteriormente seriam inseridos nos setores de RH, com base nas necessidades de adaptação da organização frente às demandas mercadológicas (ABBAD; MOURÃO, 2012; FERREIRA; ABBAD, 2014).

As inovações na GRH criariam os novos processos de recrutamento, seleção de talentos e estratégia das novas empresas do século XXI, sendo assimilados pelo mundo corporativo (WOOD, 1992; MORGAN, 1997) e nesse sentido, passam a incorporar também a gestão pública brasileira (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 1998) e as FFAA (BRASIL, 2012). Cabe observar que essa nova estruturação na era da informação, via de regra, está acompanhada de altos índices de investimentos em tecnologia. Tal fato, consequentemente, promoverá novos arranjos comportamentais entre os trabalhadores em paralelo às mudanças das práticas administrativas que incidirão sobre a organização a que pertencem (CHIAVENATO, 1979; 1985).

A fim de compreender a evolução teórica sobre GRH, uma perspectiva psicológica deve ser observada quando se aborda o tema na era do conhecimento, tendo como base elementar a "Teoria Motivacional de Maslow", desenvolvida ainda na era industrial. Mesmo havendo estudos motivacionais mais recentes, a essência da proposta teórica de Abraham Maslow, derivada em consequência dos estudos de Elton Mayo nas décadas de 1920 e 1930, visa estabelecer parâmetros sobre o que conduz os trabalhadores ao desempenho melhor de suas funções. Nota-se que a teoria original ainda pode ser aplicada, pois em uma organização, "indivíduos e grupos, da mesma forma como os organismos biológicos, atuam mais eficazmente somente quando as suas necessidades são satisfeitas" (MORGAN;

BERGAMINI, 1996,p.45).

Da proposta de Maslow desenvolveu-se uma escala ou hierarquia de necessidades que contribuiu para que teóricos e gestores de RH adaptassem as estruturas empresariais a fim de possibilitar a consecução dos objetivos das empresas (WOOD,1992; MORGAN; BERGAMINI,1996; MORGAN,1997). Entretanto, esse tipo de adaptação em estruturas como as das FFAA se torna bastante peculiar e complexo em virtude da necessidade de manutenção de processos vinculados a hierarquia e disciplina típicos da cultura militar (CASTRO, 1990; KEEGAN, 2006).

As adaptações nas empresas materializaram-se como forma alternativa ao modelo burocrático em vigor até aquela época (antes da Teoria de Maslow ser disseminada). Isso permitiu a evolução dos modelos mecanicistas - que visavam apenas a produção em massa e procedimentos padronizados - para modelos orgânicos - similares a estruturas vivas em um processo de interação com o ambiente - no caso, com o mundo corporativo contido em um conjunto mais amplo, o mercado (WOOD,1992; MORGAN; BERGAMINI,1996; MORGAN,1997).

É nesse contexto que se justifica que a Teoria de Maslow não é anacrônica. Ela ainda pode ser aplicada no atual ambiente de competitividade a que empresas e pessoas são submetidos, que requer planejamento estratégico tanto por parte das corporações como por parte do profissional que busca sobreviver na era da informação, onde se mostra premente a demanda pela EC inserida na GRH. Por esse motivo - e para enfrentar às necessidades de manutenção de competitividade e garantir o posicionamento dos indivíduos e organizações no mercado - a EC é desenvolvida e aplicada de modo estratégico, abordando desde o desenvolvimento de CHAs em níveis individuais até atingir o coletivo e por fim, a organização (FREITAS-DIAS; ALBUQUERQUE, 2014; PICOLI; TAKAHASHI, 2016).

A Educação Corporativa visa possibilitar o desenvolvimento de competências individuais na intenção de capacitar a organização para o embate com o mercado pela sobrevivência, de modo que suas consequências inferem que a aprendizagem deve ser constantemente perseguida tanto por parte dos trabalhadores como por parte das empresas, constituindo um ciclo virtuoso de geração de conhecimentos (FREITAS-DIAS; ALBUQUERQUE, 2014; PICOLI; TAKAHASHI, 2016). Outra abordagem é feita por Alperstedt (2001), em outra definição não distante do objetivo de qualificar RH dentro de uma estratégia corporativa, enfatizando que uma das formas de obter tal resultado consiste na aplicação das Universidades Corporativas dentro da instituição.

Ainda segundo Alperstedt (2001), o conceito de UC se baseia em três características sinérgicas: i) desenvolvimento de competências essenciais ao negócio da empresa, ii) a não restrição dos serviços educacionais aos funcionários, e por fim, iii) o estabelecimento de parcerias com instituições de ensino superior ou a concessão de diplomas de forma independente dos sistemas educacionais oficiais.

A aprendizagem ocorre, principalmente, via processos de treinamento e desenvolvimento dos empregados, em níveis individuais ou em grupo. Como o foco é na produção, os anseios da empresa concentram-se sobre as possibilidades de maior produtividade por parte do empregado e por isso, se investe nele, a fim de que adquira e desenvolva habilidades técnicas, humanas e conceituais. Deste modo, todo cabedal de conhecimentos individuais e coletivos adquirido com o passar do tempo naquele ambiente corporativo ou externo a ele exprime certo grau de aprendizagem (ALPERSTEDT, 2001).

Em um primeiro momento, os processos de T&D no EB também ocorrem em níveis individuais evoluindo para os grupos. No entanto, distintamente da iniciativa privada, o foco não é a produção, mas sim a garantia de eficiência e eficácia no emprego de equipes. Tais equipes, quando necessário, devem constituir e garantir a disponibilidade de RH conceituada no vocabulário militar como prontidão (*readiness*), para emprego nos momentos em que a instituição for requisitada a atuar (TILLSON, 1996; DEWEY, 2007; USRAY, 2013).

Outro modo de identificar e caracterizar como a aprendizagem ocorre dentro de uma instituição é apontado por Schulte e Sample (2006), como sendo a rotina de interações interpessoais exercida nos ambientes laborais, presenciais e virtuais. Pode-se citar, como exemplo, as pausas durante o trabalho para beber água ou café na copa – ou em outro setor da empresa -, salas comunais, salas *(chats)* de diálogo de um grupo *on line*, videoconferências ou outros meios ou ferramentas de compartilhamento de informações digital.

De acordo com Bell (1984), as empresas aprendem a aperfeiçoar métodos produtivos e aprimoram seus processos através de informações do mercado e da concorrência. De modo análogo, assim como nas relações nos ambientes corporativos, isso também ocorre com as pessoas em seu cotidiano (LARENTIS et al., 2011; BISPO, 2013; VERSIANI et al., 2013; D'ARISBO, 2015).

Atualmente, a era da informação contribui para a necessidade de adaptação constante dos indivíduos face à introdução de inovações científico-tecnológicas nas rotinas caseiras, nas convenções sociais ou mesmo em seu espaço laboral (LARENTIS et al., 2011). Essas adaptações impactam a sociedade e, por indução, as empresas, os órgãos públicos e as FFAA, modificando também o cotidiano nessas instituições. Segundo Argyris e Schon (1978), se deduz que tal aprendizado endógeno e, ao mesmo tempo, exógeno - a partir da observação do comportamento do mercado e da sociedade - é passivo, natural e não enseja custos adicionais. Entretanto, ele seria limitado.

Todavia, outras formas de aprendizagem se apresentam, exigindo determinação e iniciativa, abarcando considerável esforço e investimento. Entre essas constam processos de aprendizagem por meio da mudança, da análise do desempenho, do treinamento, da contratação e da prospecção (ARGYRIS; SCHON, 1978).

> A introdução de novas tecnologias ou qualquer outro elemento que aponte a necessidade de mudança, estrutural ou processual, impele as organizações à aprendizagem.[...]As experiências e conhecimentos, positivos ou negativos, adquiridos ao longo de processos de mudança são extremamente enriquecedores, conferindo à organização um ganho que todos os processos de aprendizagem oferecem (ALPERSTEDT, p. 151,2001).

A fim de identificar eventuais mudanças e a evolução processual, a análise do desempenho da organização quanto à produção conduzirá ao processo de aprendizagem. Tal fato não aborda apenas um viés de apreciação do comportamento de determinados índices que indicarão a necessidade de manutenção dos processos produtivos ou rotineiros ou suas correções, mas também carece da existência de índices de desempenho fidedignos e relevantes, principalmente em relação ao desempenho dos RH (ALPERSTEDT, 2001). Em suma, não basta aferir apenas resultados coletivos, a evolução individual deve fazer parte das avaliações a fim de permitir aperfeiçoamentos.

Como o EB não vislumbra aspectos relacionados a produção, esses índices que retratam o desempenho organizacional podem ser obtidos, em princípio, através de indicadores relacionados ao desempenho dos RH e, deste modo, se aplica a Gestão por Desempenho (BRANDÂO; GUIMARÃES, 2001; ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001; BARRETO et al., 2011; LEITE et al., 2014). Os demais aspectos da aprendizagem - por meio da mudança, do treinamento, da contratação e da prospecção propostos por Argyris e Schon (1978) – passam, intrinsecamente, por uma Gestão por Competências na área de RH, sobre a qual as lideranças da instituição podem atuar a fim de garantir a consecução dos objetivos da organização (BRANDÂO; GUIMARÃES, 2001; ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001; BARRETO et al., 2011; LEITE et al., 2014).

1 I SISTEMA DE CAPACITAÇÃO DO PESSOAL DE CARREIRA DO EB

O Exército Brasileiro (EB), assim como a Marinha do Brasil (MB) e a Força Aérea Brasileira (FAB), necessita de quadros capacitados de acordo com as peculiaridades da profissão militar (CASTRO, 1990; KEEGAN, 2006). Tal situação denota que, se por um lado essas instituições requerem habilidades específicas, por vezes também demandam formações similares às corporações civis no que tange a esfera administrativa e em relação a formação acadêmica para fins de gerenciamento e planejamento de emprego. Essa sistemática visa o desempenho dos cargos em organizações militares nacionais e internacionais.

No Brasil, o marco da profissionalização do Exército, a fim de garantir a efetividade requerida nos tempos modernos, foi realizada pelo Presidente Castelo Branco, durante o início dos Governos Militares em 1964. O período balizou o início da consolidação e desenvolvimento da Doutrina Militar Brasileira, bem como a formatação da carreira militar,

desmembrando-a de acepções políticas (COSTA, 2008).

No entanto, tal profissionalização já era buscada desde o período que sucedeu a primeira Guerra Mundial, já no início da República brasileira, época na qual a carreira do Oficial do Exército foi remodelada baseando-se em modelos estrangeiros. Através de acordos de cooperação militar e intercâmbios bilaterais no intuito de modernizar a instituição, essa nova estruturação florescia nas escolas militares (NETO, 1980; SVARTMAN, 2016).

Deste modo, o período de cooperações militares internacional teve como marco a Missão Francesa[5,6,7,8], e pouco tempo depois concomitantemente ocorria o intercâmbio Brasil-Alemanha, ambos após a primeira Guerra Mundial (modelo francês e alemão). Esses modelos permitiram o desenvolvimento de uma postura nacionalista do Exército ainda na década de 30 segundo Goldoni (2012).

Posteriormente esses dois modelos foram substituídos, pelo Tratado Interamericano de Assistência Recíproca (TIAR) Brasil-EUA[9], no período após a Segunda Guerra Mundial) em 1947 (modelo norte-americano). A soma destas experiências até o final do século XX, permitiu o delineamento de uma estrutura de cargos no EB (COSTA, 2008).

Enquanto o EB buscava a modernização ao longo do século XX o país até a segunda metade da década de 1990 adotava modelos conservadores e tradicionais de organização do trabalho em empresas privadas e em órgãos Estatais, nos quais os quadros de funcionários possuíam planos de carreira (WOOD JR, 1992). Os cargos definiam os perfis dos profissionais que os preenchiam, ou seja, a procura de profissionais se baseava em buscar alguém que tivesse o perfil para execução daquela função ou tarefa (ALBUQUERQUE, 1992, 2001; ARAÚJO; ALBUQUERQUE, 2007).

Hoje, muitas empresas e instituições já se encontram em processo de transição para melhores práticas organizacionais ou já adotam modelos mais dinâmicos e eficientes de gestão, pois sem tais ferramentas dificilmente conseguem se manter no mercado contemporâneo, da era do conhecimento e da informação. Isso ocorre porque o volume de informações proporcionado pela revolução tecnológica e pelo início da era do conhecimento modificou o tipo de profissional das empresas e corporações. A onda informacional transformou as relações de trabalho e condicionou a sobrevivência no mercado ao investimento em opções estratégicas adequadas que envolvem inovações (FREEMAN;SOETE, 1997). Tais ações também impactaram o EB que por sua vez teve que se adaptar rapidamente as novas práticas de gestão tendo como base essas inovações introduzidas nas organizações pela iniciativa privada (YARDLEY, 2009).

O resultado desse processo foi o desenvolvimento de teorias relacionadas aos RH

5 Cf. Neto, 1980.
6 Cf. Arquivo Histórico do Exército, Pastas K180-184.
7 Cf. Service Historique de la Défense (Vincennes - Paris), Pastas 7N3391-3399
8 Cf. Bellintani, 2009.
9 Cf. Svartman, 2008;2014; 2016.

nas áreas da administração, gestão, tecnologia e inovação. Como exemplo desenvolveram-se a gestão por desempenho, focada em objetivos e metas a cumprir, intrinsecamente relacionada à metodologia da produção e a reengenharia de setores da empresa, e da gestão por competências, focada nas capacidades dos quadros de recursos humanos com ênfase nas capacitações individuais e suas contribuições para o ambiente organizacional e corporativo, em uma conjunção entre conhecimentos, habilidades e atitudes (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). O EB seguindo essa vertente implantou o Sistema de Gestão por Desempenho[10] que em suma compreende tanto a vertente de avaliação do desempenho dos militares, como o viés que permeia as competências requeridas para o desempenho funcional.

Ainda segundo Brandão e Guimarães (2001), a Gestão por Competências é resultado das necessidades apontadas pela Gestão do Desempenho, uma vez que os objetivos estabelecidos nesta determinam quais capacidades ou competências deverão ser desenvolvidas pela organização e por seus membros para atingi-las naquela, e esse é o foco da nova sistemática de avaliação do EB.

Para o Sistema de Planejamento do Exército (SIPLEX), atualizado através do Plano Estratégico do Exército (PEEx 2013-2016), tais conceitos de Gestão se aplicam quando se identificam as metas institucionais dentro de uma visão de futuro sobre o processo de transformação do Exército Brasileiro até 2022:

> [...]compreende um processo de transformação institucional que chegará a formulação de uma nova doutrina, na qual serão empregados produtos de defesa tecnologicamente avançados, e quando haverão profissionais altamente capacitados e motivados, permitindo enfrentar os desafios do século XXI, respaldando as decisões soberanas do país no cenário internacional (BOLETIM DO EXÉRCITO, nº 1, 2013, p.8).

Ainda de acordo com o PEEx 2013-2016, pode-se destacar entre os 14 Objetivos Estratégicos do Exército (OEE), dois que são direcionados para a qualificação dos quadros da linha bélica e que possivelmente proporcionarão mudanças organizacionais (BRASIL,2014; DEFESANET,2014), parecido com a doutrina evidenciada no *US Army* quando se refere a abordagem sobre a dimensão humana (TRADOC, 2010):

a) O de fortalecimento da dimensão humana, tendo em vista as novas ameaças mundiais e a multidimensionalidade dos conflitos modernos;

b) A implantação de um novo e efetivo Sistema de Educação e Cultura, de modo a permitir e promover a formação e o aperfeiçoamento contínuo dos quadros acompanhando a evolução do cenário global que se tornou mais ativo em virtude da

---

10 Portaria nº 189-DGP, de 18 de setembro de 2015 estabeleceu as Instruções Reguladoras para o Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército e implantou o Sistema de Gestão por Desempenho. Essa medida caracterizou o Processo de Transformação na vertente de 'pessoal" do acrônimo "DOAMEPI" a fim de desenvolver e aproveitar potencial de recursos humanos e capacidades para o Exército do século XXI. A sistemática apresenta aspectos que englobam características ambivalentes entre a Gestão do Desempenho e a Gestão por Competências.

era do conhecimento e da informação.

A fim de alinhar a concepção estratégica do EB com as práticas mais avançadas de gestão e em consonância com a Administração Pública Federal, encontra-se em andamento no Exército um processo de transformação cujos OEE calcados em projetos são reavaliados a cada quatro anos, como se observa no PEEx 2016-2019, que não altera o PEEx 2013-2016, mas sim direciona as ações em consequência das metas alcançadas e condicionadas ao orçamento da União[11], dentro de objetivos que contemplam orientações sobre Gestão de Riscos e Governança (BRASIL, 2016).

O processo de qualificação da linha bélica (de carreira) inserido nos OEE, foca a dimensão humana e a busca por melhores habilidades, perícia e atitudes, capazes de projetar capacidades individuais e coletivas, dentro de um escopo maior que abrange aspectos estratégicos e políticos compreendidos dentro de uma sistemática contínua de profissionalização de seus quadros[12] (BRASIL, 2005; 2012; 2014).

A continuidade desse "Processo de Transformação" se materializa com a nova edição do PEEx em prosseguimento ao planejamento do anterior (o PEEx 2013-2016 passou a ser PEEx 2016-2019), pois nas suas considerações finais afirma que o "desenvolvimento de capacidades é decorrente da continuidade de ações de curto prazo" (BRASILEIRO, 2014, p. 56), ações estas compreendidas neste novo lapso temporal.

Cabe salientar ainda que as capacidades elencadas no PEEx 2016-2019 abrangem além da dimensão humana, implementos que compreendem PRODE[13] e evoluções conceituais no "DOAMEPI"[14]. Esses novos conceitos englobam também os campos das dimensões física e informacional, em conflitos multidimensionais originados pela era da informação e do conhecimento. A necessidade dessas novas capacidades nos cenários atuais sob os quais esses conflitos de quinta geração ocorrem, vêm caracterizar a necessidade de transformação das FFAA a fim de atuarem em cenários de amplo espectro (NETO, 2011; BRASIL, 2014).

Na sequência, o novo Plano Estratégico evidencia a sistemática de Gestão de Ensino do Exército, em particular a linha de ensino bélica, que constitui a população desse estudo quando engloba os Oficiais. Essa nova sistemática esclarece a necessidade de mudanças no processo ensino-aprendizagem e justifica a transição do ensino por objetivos para o ensino por competências, analogamente ao que ocorre nas instituições públicas e civis, cuja

---

11 O desenvolvimento e consolidação dos Projetos Estratégicos do Exército estão diretamente relacionados com a garantia de aportes financeiros governamentais. Este fato impacta sobremaneira o planejamento e reavaliação de metas e objetivos a alcançar. O setor responsável por essa reavaliação e acompanhamento dos projetos é o Escritório de Projetos do Exército (EPEx).

12 Quadros são efetivos profissionais composto pelos Oficiais e Praças de carreira concursados e formados nos diversos Estabelecimentos de Ensino (EE) do EB.

13 PRODE significa Produto de Defesa Nacional, englobando o que se classificava em outras épocas como Material de Emprego Militar (MEM), cuja nomenclatura era utilizada somente pelo Exército.

14 Doutrina, Organização (e/ou processos), Adestramento, Material, Educação, Pessoal e Infraestrutura, "DOAMEPI" (BRASIL, 2014, p. 23).

transição partiu da estruturação burocrática para o sistema de cargos e subsequentemente para a criação do profissional multifuncional. As similitudes e diferenças em relação ao sistema adotado nas organizações civis, principalmente em relação as necessidades de qualificação profissional dentro de uma estrutura complexa como o EB se observam a seguir.

2 I SISTEMA E GESTÃO DE ENSINO MILITAR NO EXÉRCITO BRASILEIRO

Nas Forças Armadas (FFAA), “a educação de defesa se inicia nas escolas militares, com a perspectiva de atuação conjunta de forma competente e cooperativa” (BRASIL, 2012, p.63). Nunes (2012) descreve que a formação do sistema de ensino do EB se baseia em um alicerce da evolução institucional, em paralelo a sua contínua adaptação às demandas de preparo e emprego características de cada momento histórico.

Alinhado a essa premissa supracitada, a instituição EB tem conferido permanente prioridade ao ensino, materializada na alocação prioritária de recursos de todas as fontes orçamentárias disponíveis para garantir a qualidade na formação de RH nos Estabelecimentos de Ensino em seus diversos níveis (Formação, Aperfeiçoamento e de Altos Estudos). Esse direcionamento dos recursos tem prioridade sobre os demais setores da Força, como por exemplo o de Ciência e Tecnologia e o de Comunicação Social. Outro ponto que enseja a atenção dada aos processos de capacitação é o suporte técnico do Órgão Gestor de Pessoal que realiza uma criteriosa seleção de instrutores e professores para as Escolas militares. Isso ocorre porque o Sistema de Ensino do Exército[15] visa entre outros objetivos,

> “qualificar os recursos humanos necessários à ocupação de cargos previstos e ao desempenho de funções definidas na estrutura organizacional do Exército Brasileiro”[16].

Pode-se observar deste modo, que historicamente, o EB valoriza suas instituições

---

15 Decreto No 3.182, de 23 Set 99, Art. 10º. Composição do Sistema de Ensino do Exército:
- Estado-Maior do Exército (EME), possui a missão de formulação da política de ensino e suas diretrizes estratégicas congêneres e planejar, organizar, coordenar e controlar o funcionamento do Sistema;
- Departamento de Ensino e Pesquisa (DEP) cujo nome foi modificado e reestruturado através do Decreto N° 6710, de 23 de dezembro de 2008, se tornou o Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEx), responsável pelas Linhas de Ensino Militar Bélico, de Saúde e Complementar, com as tarefas de planejar, organizar, coordenar e controlar o ensino e a pesquisa dos órgãos que integram estas Linhas;
- Secretaria de Ciência e Tecnologia, tutora da Linha de Ensino Militar Científico-Tecnológico, cabendo- lhe planejar, organizar, coordenar e controlar o ensino e a pesquisa dos órgãos que a integram;
- órgãos técnico-normativos, cabendo-lhes dirigir, orientar, supervisionar e avaliar as atividades de ensino e pesquisa em organizações militares;
- institutos de pesquisa, responsáveis por desenvolver estudos e pesquisas na intenção de dotar o Exército de novas técnicas e materiais;
- estabelecimentos de ensino (EE), cuja tarefa é planejar, administrar e avaliar o ensino e a aprendizagem, fornecendo informações aos escalões superiores sobre a execução do processo com o objetivo de aprimorá-lo constantemente; e organizações militares designadas para colaborar nas atividades de ensino.

16 Art. 1º, Decreto nº 3.182, de 23 de setembro de 1999 – Regulamento da Lei do Ensino no Exército.

de ensino e através delas transmite seus valores que transcendem gerações de brasileiros (MAGALHÃES, 2001).

As linhas de ensino militar no Exército são quatro, bélica, científico- tecnológica, de saúde e complementar[17]. Ao contrário da perspectiva "oficial", Kuhlmann (2007) vislumbra apenas duas linhas de ensino: a combatente e a técnica. A linha combatente consistiria na linha de ensino bélica que abrange as funções desempenhadas na atividade bélica definida pelo senso comum, ao passo que a linha técnica se volta para atividades não relacionadas diretamente com a Guerra, tais como saúde, ensino fundamental, administração e outras. Para o Exército, o balizamento da linha bélica (de carreira) está caracterizado pelas suas Escolas de Formação de Oficiais e Sargentos, hoje representadas pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN)[18], Escola de Sargentos das Armas (EsSA)[19] e Escola de Sargentos de Logística (ESSLOG)[20].

Nesse processo, a gestão de ensino no EB é realizada através dos Departamentos e Diretorias afins às atividades das linhas bélica, científico- tecnológica, de saúde e complementar. Para esta tarefa, a instituição conta com três Órgãos de Direção Setorial (ODS):

- Departamento de Educação e Cultura do Exército(DECEX)[21];
- Departamento de Ciência e Tecnologia(DCT)[22];
- Diretoria de Educação Superior Militar(DESMil)[23].

17 Art. 8º do Decreto No 3.182, *Op. Cit.*
A) Linha de ensino bélico: é destinada à qualificação continuada de pessoal necessário à direção, ao preparo e ao emprego da Força Terrestre;
B) Linha científico-tecnológica: tem por objetivo a qualificação continuada de pessoal necessário à direção e à execução das atividades científico-tecnológicas;
C) Linha de Saúde: visa à qualificação continuada de pessoal necessário à direção e à execução das atividades de saúde;
D) Linha de ensino complementar: se destina à qualificação continuada de pessoal necessário ao desempenho de atividades não enquadradas nas linhas anteriores e definidas em legislação
específica.
18 Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). Site Oficial: www.aman.ensino.eb.br.
19 Escola de Sargentos das Armas (EsSA). Site Oficial: www.esa.ensino.eb.br.
20 Escola de Sargentos de Logística (ESSLOG). Site Oficial: www.esslog.ensino.eb.br.
21 O DECEx foi criado em 1970 para enquadrar e otimizar as atividades de ensino e de pesquisa no Exército. Sua missão é: Administrar a execução das políticas de ensino e pesquisa; promover a evolução e o aperfeiçoamento dessas atividades; cooperar na formulação e no desenvolvimento da doutrina militar terrestre; distribuir os recursos necessários; homologar métodos, processos, estudos e manuais; estabelecer contatos com a comunidade nacional de ensino e pesquisa.. Site Oficial: www.decex.ensino.eb.br.
22 O Departamento de Ciência e Tecnologia (DCT) é o Órgão de Direção Setorial (ODS) do Exército Brasileiro que tem por finalidade: planejar, organizar, dirigir e controlar, no nível setorial, as atividades científicas, tecnológicas e de inovação no âmbito do Exército; orientar, normatizar e supervisionar a pesquisa, o desenvolvimento e a implementação das bases física e lógica do Sistema de Comando e Controle (SCC), de Guerra Eletrônica e de Defesa Cibernética do Exército; desenvolver, aperfeiçoar e avaliar os sistemas e programas corporativos de interesse do Exército; promover o fomento à indústria nacional, visando ao desenvolvimento e à produção de sistemas, produtos, tecnologias e serviços de defesa; prever e prover, nos campos das funções logísticas de suprimento e manutenção do material de comunicações e guerra eletrônica, os recursos e serviços necessários ao Exército e às exigências de mobilização dessas funções; e realizar a Gestão da Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC) do Exército Brasileiro. Site Oficial: www.dct.eb.mil.br.
23 A Diretoria de Educação Superior Militar (DESMil) possui como missão, segundo sua página eletrônica as seguintes tarefas: Formar os oficiais da ativa e da reserva da linha bélica e os da ativa de saúde e do quadro complementar; aperfeiçoar os oficiais de carreira; propiciar cursos de altos estudos militares, de gestão e de assessoramento.

A cada ODS vinculam-se Centros de Instrução (CI), Escolas conhecidas como Estabelecimento de Ensino (EE), ou mesmo Organizações Militares (OMs). Essas unidades também acumulam além dos encargos normais, a responsabilidade pela capacitação de recursos humanos, em particular a formação de especialistas para atuação nos AMBO[24] ou para emprego de técnicas especiais, além de disseminação de doutrina terrestre inerente ao seus ramos de atuação como por exemplo OMs de instrução e também de emprego em montanha, de selva, caatinga, pantanal, ou com materiais distintos como as OMs de aviação, de blindados entre outras.

3 I ESTRUTURA DE ENSINO DA LINHA BÉLICA DE CARREIRA E CONSIDERAÇÕES SOBRE A ESPECIALIZAÇÃO DOS MILITARES

Diretamente subordinada a DECEX, encontra-se a Diretoria de Educação Técnica- Militar (DETMIL)[25]. Esta Diretoria possui seis Estabelecimentos de Ensino (EE) subordinados e vinte e um vinculados para fins de orientação técnico-pedagógica conforme se pode observar na Figura 1. Nos estabelecimentos vinculados são realizados cursos de especialização e de extensão da linha bélica para Oficiais e Praças. Na EsSA, EASA e na ESSLOG, ocorrem os cursos de formação e aperfeiçoamento de sargentos, que não constituem nem ofertam especializações, totalizando vinte e quatro Organizações Militares que oferecem cursos de especialização.

Apesar de existirem Estabelecimentos de Ensino (EE), ou como são chamadas no EB, as Escolas, que possibilitam a especialização dos militares, o incremento da capacitação de RH e a interoperabilidade dos sistemas de armas e de funções de combate (BRASIL, 2014), elas não impactam diretamente para efeito de progressão na carreira militar. Isso acontece porque ciclos de ensino não impõem a obrigatoriedade da especialização para a progressão na carreira, sendo grupados da seguinte forma[26]:

> ... I - 1º Ciclo, cursos de formação e graduação; II - 2º Ciclo, cursos de aperfeiçoamento;
>
> - 3º Ciclo, cursos de altos estudos militares;e
>
> - 4º Ciclo, curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército.
>
> § 1º Os cursos de preparação, especialização, extensão e os estágios, civis ou militares, **poderão ocorrer em todos os ciclos** tratados neste artigo... (Decreto Nº 3.182, 1999).

---

24 AMBO significa ambiente operacional e normalmente está vinculado a um dos BIOMAS nacionais Pantanal, Selva, Caatinga, Cerrado entre outros.

25 A DETMIL tem a missão de "Dirigir, orientar, supervisionar e avaliar as atividades de ensino e pesquisa em estabelecimentos de ensino subordinados ou vinculados, nas linhas de ensino militar bélico e de saúde, nos cursos de grau superior e médio ou técnico, das modalidades de especialização e extensão para Oficiais e Sargentos, bem como de formação e aperfeiçoamento, apenas para Sargentos." Site Oficial da DETMIL disponível em: :www.detmil.ensino.eb.br .

26 Cf. Decreto Nº 3.182, de 23 Set de 1999 em seu Art. 9º, que dispõe sobre o ensino no Exército Brasileiro para efeito de progressão na carreira militar

Assim, mesmo com um plano de carreira bem estruturado inicialmente pelo Órgão de Direção Setorial responsável pelos RH do EB, ele não é estático, pois a instituição a fim de atender novas demandas, realiza adequações de preparo e emprego dos militares frente a novos desafios que surgem em virtude dos cenários estratégicos que se apresentam analogamente ao organicismo das empresas proposto por Morgan e Bergamini (1996).

Os EE de Formação, Aperfeiçoamento e de Altos Estudos são o cerne que baliza tais mudanças, e locais de passagem obrigatória para progressão na carreira. Já os EE onde ocorrem as especializações são complementares e atendem demandas específicas que podem ser contínuas ou sazonais. As imposições aos militares e ao Órgão Gestor de Pessoal para que hajam modificações podem ser intencionais ou mesmo involuntárias à instituição na atual era do conhecimento, como um processo natural de adaptação (MORGAN; BERGAMINI, 1996) uma vez que o auto aperfeiçoamento do militar e a sua especialização a fim de obtenção de novas capacitações pode ocorrer ao longo de toda sua carreira, mas não consistem em elemento obrigatório de aprendizagem para o desempenho da funções mais relevantes da Força como observou-se na citação do Decreto Nº 3.182.

Figura 1- Estabelecimentos de Ensino do Exército

Fonte: Site Oficial do DECEx

A busca por novas capacitações é disponibilizada no Sistema de Ensino do Exército (coordenado pela DETMIL) ou mesmo fora dele, e pode ocorrer também através de oportunidades de cursos de especialização no meio civil através de convênios ou de

contratos celebrados anualmente pelos Órgãos de Direção Setorial do Exército, dependendo da demanda e necessidade de especialização associadas a disponibilidade orçamentária. Esses cursos externos estão sujeitos ao gerenciamento do próprio DECEx ou mesmo de outras Diretorias ou Departamentos, como se observa no recente esforço para estruturação da “carreira em Y” para os recursos humanos da linha de ensino bélica[27,28].

A sequência dos distintos ciclos permeia a carreira do Oficial da linha bélica, de modo que sua especialização em determinada área pode contribuir muito pouco para a sua escalada aos mais altos postos de comando ou direção da instituição como se observa na Sistemática de Valorização do Mérito[29]. Desse modo, os cursos de especialização, segundo a legislação, não são considerados entre os requisitos para promoção nos últimos níveis hierárquicos[30].

Pode-se ressaltar ainda que se alia a este fato, a situação de que os cursos de especialização são facultativos e se apresentam durante vários momentos da vida profissional dos militares[31]. Eles não proporcionam uma visão holística da Força Singular ou das suas homólogas MB e FAB, distintamente ao que ocorre com os cursos de altos estudos que agregam valor a essas instituições (KHAN; AFZAL, 2011). Isso ocorre porque as especializações realizadas antes do ciclo de Altos Estudos deixam de incorporar aspectos que direcionam o profissional para seu emprego em Operações Conjuntas[32], Combinada[33] ou no atendimento aos anseios nacionais e compromissos internacionais (BRASIL, 1988).

4 | DESENVOLVENDO E CAPACITANDO RECURSOS HUMANOS PARA O EB

A vida castrense conhecida como “rotina do militar” segundo Castro (1990), possui certas peculiaridades que a diferenciam tanto do ambiente empresarial, quanto do serviço

27 Cf. Portaria Nº 242-EME, de 14 de outubro de 2015. Diretriz de Adoção da Sistemática de Aproveitamento de Qualificações Funcionais Específicas no Exército Brasileiro (EB20D-01.024). Esta legislação consiste em um projeto piloto para estruturação da carreira em “Y” para os quadros da linha bélica de ensino. Outras informações encontram-se disponíveis em: www.eb.mil.br/-/adocao-da- sistematica-de-aproveitamento-de-qualificacoes-funcionais-especificas-no--exercito-brasileiro.

28 Portaria N º 372-EME, DE 17 DE AGOSTO DE 2016. Aprova a Diretriz para o Planejamento de Cursos e Estágios (EB20-D-01.037) no âmbito do Sistema de Ensino do Exército (SEE); Portaria N º 407-EME, DE 24 DE AGOSTO DE 2016. Aprova a Diretriz para Elaboração do Plano de Cursos e Estágios Gerais no Exército Brasileiro (PCE-EB); Portaria N º 408-EME, DE 24 DE AGOSTO DE 2016. Aprova a Diretriz para Elaboração do Plano de Cursos e Estágios em Órgãos do Ministério da Defesa e nas demais Forças (PCEF); Portaria N º 409-EME, DE 24 DE AGOSTO DE 2016. Aprova a Diretriz para Elaboração do Plano de Cursos e Estágios destinados a Outras Organizações Brasileiras no Exército Brasileiro (PCEOBR). Portaria N º 410-EME, DE 24 DE AGOSTO DE 2016. Aprova a Diretriz para Elaboração do Plano de Cursos e Estágios para Militares Estrangeiros no Exército Brasileiro (PCEMEEB); Portaria N º 411-EME, DE 24 DE AGOSTO DE 2016. Aprova a Diretriz para Elaboração do Plano de Cursos e Estágios em Estabelecimentos de Ensino.

29 Portaria N º 168-DGP, DE 9 DE AGOSTO DE 2016 – Altera dispositivos das Instruções Reguladoras para o Sistema de Valorização do Mérito dos Militares de Carreira do Exército (EB30-IR-60.001), aprovadas pela Portaria n. 240-DGP, de 23 de outubro de 2013.

30 Somente os cursos que compreendem o 3º e o 4º ciclos do Decreto Nº 3.182, de 1999 habilitam a ascensão aos mais altos postos das FFAA.

31 Idem a nota 39 *op. Cit.*

32 Operações Conjuntas são Operações que envolvem mais de uma Força Singular, ou todas as Forças Singulares EB, MB e FAB.

33 Operações Combinadas são Operações que envolvem mais de um país.

público. Apesar de ser frequentemente confundida como uma ocupação pública, ela exige do militar um perfil diferenciado que é lapidado diuturnamente no âmago da instituição (BISPO, 2013).

Coadunando esse conceito Castro (1990) e Keegan (2006) afirmam que tal condicionante impacta sensivelmente nos processos de formação e capacitação desse RH, não havendo espaço para que ocorram hiatos no treinamento das novas gerações de profissionais, sob pena de perda de conhecimento institucional. Desse modo, o direcionamento de recursos para os Estabelecimentos de Ensino (EE) nos quais são forjados os perfis laborais dos militares, deve ser ininterrupto, a fim de permitir condições mínimas estruturais de funcionamento destes locais, sob pena de comprometimento de toda estrutura das FFAA.

Essa percepção define o grau de importância imputado à capacitação de RH nas FFAA e no investimento em seus EE. As instituições militares deverão estar preparadas para os desafios, serem mais ágeis e sensíveis às necessidades da população, ao Estado Brasileiro e às aspirações globais (BRASIL, 2012; MAIA NETO, 2015). Elas são a pronta resposta para crises internas e externas, zelando pela garantia dos poderes constitucionais, não se justificando a qualquer momento seu despreparo ou incapacidade de atuar no território nacional ou de representar o país em compromissos internacionais (BRASIL, 1988; 2005; 2012; 2014; MAIA NETO, 2015).

Contudo é impossível dirigir as finanças do setor militar de uma maneira racional na ausência de políticas bem pensadas e claramente articuladas. Isso também deve balizar o planejamento de obtenção, treinamento e capacitação de RH (BALL *apud* MORAES, 2011). Atualmente, segundo o SIPRI[34] (2015), as despesas com RH envolvem mais de 70% dos recursos destinados as FFAA, deixando pouca margem para realização de investimentos e despesas de custeio, segundo o periódico Forças Terrestres (2015). Em consequência, o EB vislumbra o redirecionamento de seus quadros de volta a atividade fim, ou seja, a preparação para atender preceitos constitucionais planejados desde a Carta Magna de 1988, com foco em seu preparo, adestramento e emprego através de terceirização de tarefas burocráticas e de prestação de serviços (BRASIL, 2012; DEFESANET, 2012).

O planejamento estratégico de RH se torna crucial durante processos de redimensionamento e adequação tanto de efetivos quanto de materiais, atualmente transformados pelos conceitos e aplicações da guerra centrada em redes ou *Network Centric Warfire (NCW)*. Os novos sistemas requerem cada vez mais profissionais capacitados e habilitados a operar e interagir dentro de um ambiente organizacional interativo em

---

34 *Stockholm International Peace Research Institute* ou SIPRI, é um instituto internacional independente dedicado à pesquisa em conflito, armamentos, controle de armas e desarmamento. Fundada em 1966, a SIPRI fornece dados, análises e recomendações, baseadas em fontes abertas, para formuladores de políticas, pesquisadores, mídia e público interessado. Com sede em Estocolmo, SIPRI também tem uma presença em Pequim, e é regularmente classificado entre os *think tanks* mais respeitados em todo mundo. Disponível no site oficial em: www.sipri.org.

permanente estado de prontidão ou *readiness* (DOMBROWSKY et. al., 2002; SLOAN, 2008; BOUSQUET, 2008; SCHNAUBELT,2009).

Entretanto, em relação ao EB, até o presente momento, segundo investigação bibliográfica e documental, não existem projeções ou dados estatísticos publicados, ao menos ostensivamente, oriundos do Departamento Geral de Pessoal (DGP)/Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações (DCEM)[35] visando uma preparação para atuar em curto prazo, de modo distinto ao encontrado em relatórios norte-americanos (TILLSON, 1996; DEWEY, 2007; USRAY, 2013).

A pesquisa bibliográfica igualmente não localizou fonte de qualquer outra instituição Acadêmica ou não, sobre o quantitativo de militares concludentes dos diversos cursos de especialização e extensão da linha bélica, que são efetivamente movimentados ou retornam para as organizações militares de origem, onde haja possibilidade de aplicar os conhecimentos recém adquiridos a fim de garantir a prontidão (*readiness*) almejada, como se verá no Capítulo 4.

As mudanças elencadas no PROFORÇA[36] na vertente de ensino, terão consequências sobre o estado de prontidão almejado, em especial sobre a capacitação dos RH, mesmo em partes que não sejam identificados trechos explícitos sobre o aperfeiçoamento da aprendizagem dos militares, pois tais mudanças inferem necessidades de ensino, treinamento e desenvolvimento de novas capacidades cognitivas. No texto do PROFORÇA está explícito que o EB possui como eixos de orientação vetores de transformação[37], que por sua vez estão desmembrados em Projetos Estratégicos do Exército (PEEx). Estes têm como objetivos a superação do atual estágio de obsolescência do material e pretendem também respaldar a estratégia de cooperação com os países do entorno sul-americano, elevar a capacidade de dissuasão do país, bem como consolidar o processo de transformação em curso na Força Terrestre (RAMOS; GOLDONI, 2016).

> O Projeto de Força do Exército Brasileiro (PROFORÇA), fiel à metodologia de planejamento, programação e orçamentação, apresenta as diretrizes para a concepção e a evolução da Força para 2031, com marcos temporais em 2015 e 2022. É dinâmico, interativo, inovador, permeia todo o Exército e é adaptável às incertezas que os conflitos do futuro impõem (PROFORÇA, 2012 p.3).

A transformação ocorrerá se o EB conseguir agregar novas capacidades operacionais, indispensáveis ao cumprimento das missões constitucionais. A abordagem da capacitação de RH continuada é o ponto principal da vertente de educação que envolve o processo de

35 A DCEM é o Órgão responsável pela movimentação dos militares segundo critérios do Regulamento de Movimentação para Oficiais e Praças do Exército (R-50).

36 A Transformação do Exército, ajustado às realidades da Era do Conhecimento, baseia-se em um conjunto de ações estratégicas de mudanças, consubstanciadas no Projeto de Força (PROFORÇA), de 2012, que cita as bases de transformação e os marcos temporais de mudança (2015, 2022 e 2030), constituindo-se, portanto, num projeto integrador e de orientação geral. Disponível em: www.eb.mil.br.

37 Vetores de transformação: doutrina; logística; preparo e emprego; educação e cultura; gestão de recursos humanos; gestão financeira; e ciência e tecnologia e reaparelhamento (PROFORÇA, 2012).

transformação do EB, compreendida no âmago da estratégia para o desenvolvimento da dimensão humana[38]. Essa estratégia já é trabalhada em países como os EUA através da Gestão de Talentos[39],em paralelo as dimensões física e informacional (BRASIL, 2014b; ODIERNO,2015).

Em relação a gestão de Talentos, Odierno (2015) ressalta:

> O Exército busca selecionar, desenvolver e efetivamente empregar líderes completos com base nos talentos que possuem — talentos oriundos não apenas da experiência profissional, como também de missões diversificadas, do estudo em instituições de pós-graduação civis e do ensino profissional militar. Ampliaremos a progressão de carreira, oferecendo aos líderes a oportunidade de diversificar seu desenvolvimento profissional e de aumentar seu valor para a organização (ODIERNO,2015,p.8).

O acesso às novas tecnologias que caracterizam a era do conhecimento a partir do final dos anos 80, tornou necessário o desenvolvimento de ferramentas que viabilizassem um melhor desempenho de equipes laborais para aumento da produtividade e competitividade através de desenvolvimento de capacidades (AMARAL et al, 2008, 2015; CARVALHO, 2015). O EB tem atuado nesse sentido buscando novas tecnologias e instrumentos que facilitem a execução das tarefas militares ou melhorias sistêmicas (BRASIL, 2014).

Atualmente, essas ferramentas abordam aspectos relativos à qualificação de efetivos profissionais (RH) compreendidos sob a ótica da dimensão humana, bem como seu potencial para fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso empresarial ou institucional, com aplicação consagrada no mercado nas áreas de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (ALBUQUERQUE, 1992; LACOMBE; TONELLI, 2001; LEITE; ALBUQUERQUE, 2010), de Gestão por Competências (FLEURY; FLEURY, 2004), de Gestão do Conhecimento (TERRA, 2005; ZHENG et al., 2010) e na Gestão da Informação (GARCIA; PINHEIRO, 2015).

Acrescentam-se ainda as novas vertentes de aplicabilidade dos estudos de RH, seguindo as mudanças provocadas pelos mercados e relações de trabalho em nível mundial tais como, a Gestão de Diversidades, Gestão de Talentos, Gestão de Pessoas Internacional, Responsabilidade Corporativa, Gestão de Gerações, e por último, Modalidades de Trabalho Flexíveis (BARRETO et al., 2011).

A análise dessas gestões aplicadas em ambientes corporativos ou até mesmo em empresas públicas ou mistas, por autores como Albuquerque (1992); Lacombe e Tonelli (2001); Pádua Araújo e Albuquerque (2007); Leite e Albuquerque (2010) indicam uma similaridade entre as metodologias adotadas para o sucesso destas empresas no Brasil e

---

38 Segundo a Doutrina Militar Terrestre (DMT) brasileira, as três dimensões presentes no amplo espectro dos conflitos envolve três dimensões: física, humana e informacional (BRASIL, 2014b).

39 A gestão de talentos e o desenvolvimento de líderes estão intrinsecamente ligados. A gestão de talentos considera as habilidades, conhecimentos, atributos e condutas individuais dos profissionais do Exército e o potencial que eles representam (ODIERNO, 2015, p. 8).

a busca pela excelência no ambiente castrense através dos processos gerenciados pelo DECEx em relação a qualificação, evolução e adequação inerentes aos processos de ensino e pelo DGP em relação a GERH.

Essas percepções vão ao encontro dos objetivos do EB evidenciados na END (BRASIL, $2012_{(b)}$) e no Planejamento Baseado em Capacidades ($BRASILEIRO_{(b)}$, 2014), sendo que esse último busca soluções nacionais originais, distintas de outros países, mas que em última instância, podem ser similares a FFAA de outros Estados (DEWEY,2007; USRAY, 2013; SILVA, 2013). Mostram-se particularmente úteis as soluções empreendidas pelas FFAA norte-americanas, sendo objeto de maior atenção do EB devido ao corte temporal que abarcam, pois historicamente já antecipavam estudos e avaliações mensurando a capacidade de resposta ou do estado de prontidão de suas unidades militares e de seus efetivos materiais e de pessoal associados à expressão *readiness* (TILLSON, 1996; DEWEY, 2007; USRAY, 2013).

Os norte-americanos apresentavam em seus relatórios uma preocupação constante com os efetivos qualificados para operar sistemas de armas cada vez mais complexos, demandando constante treinamento e capacitação de operadores, na mesma proporção em que identificavam a necessidade de redução de efetivos ineficientes e onerosos (USRAY, 2013). Do outro lado do Atlântico, a União Europeia seguia a mesma linha combinando capacidades das forças armadas de seus países a fim de diminuir gastos com Defesa e garantir maior eficiência do componente militar (SILVA, 2013).

A Política Nacional de Defesa (BRASIL, 2005), posteriormente endossada e detalhada pela Estratégia Nacional de Defesa (BRASIL, 2008), atualizada por uma versão mais recente (BRASIL, 2012b), serviu de alicerce legal para que o EB saísse de uma situação de preocupação em manter-se atualizado doutrinariamente para que se mantenha estruturalmente preparado. Essa preparação se refere a prontidão de seus efetivos e materiais que compõem os modernos sistemas de comando e controle e de armas em rede, imprescindíveis para emprego em cenários multidimensionais complexos da atualidade (LIANG; XIANGSUI, 1999; KLUGER, 2008; TRADOC, 2010; FARRELL et al., 2013; BRASIL, 2014). O PROFORÇA, alinhado à END (BRASIL, 2012b), denota a intenção do EB de alinhar objetivos de profissionalização dos seus quadros ao mesmo tempo em que reloca profissionais para execução das atividades finalísticas da instituição, paralelamente a uma estratégia abrangente de projetos estratégicos que permitirão atingir excelência no que se refere à DOAMEPI[40].

Os vetores de modernidade material e a versatilidade dos combatentes que será proporcionada pelo ensino por competências, somados a capacidade de interagir em um ambiente de combate multidimensional, será determinante para as missões contemporâneas. Como exemplo, tais mudanças, assimilações e suas consequências, já

40 Idem a nota de rodapé nº 9.

foram observados durante os conflitos deflagrados nas últimas duas décadas (TRADOC, 2010; RICARDO, 2013; BRASIL, 2014).

Nesse sentido e como exemplo, visando garantir os princípios de legalidade[41] e de proporcionalidade[42] no emprego, o EB em seu Planejamento Baseado em Capacidade (PBC) de 2014, elenca o conceito conhecido como letalidade seletiva, que exige sob vários aspectos, maiores qualificações e preparo dos homens que operam material bélico. O objetivo é de coagir, persuadir, dissuadir ou dissimular seu emprego sobre um determinado objetivo ou alvo sem que haja dano colateral, ou seja, sem que sejam atingidas áreas ou pessoas sem envolvimento com as questões em litígio ou operações militares (BRASIL, 2015).

O vetor humano é o cerne de todos esses sistemas, por mais avançados e sofisticados que sejam, a capacitação do combatente torna-se o foco de toda dinâmica do processo. As vertentes doutrina, organização, adestramento e pessoal associadas ao exercício da liderança em todos os níveis, são as áreas sobre as quais os chefes militares podem e devem atuar para obtenção do soldado ideal para integrar, operar, coordenar e assessorar em cada sistema (ODIERNO,2015).

Até o presente momento no Brasil, um dos projetos que visa integrar novas capacidades dos militares com novos materiais objetivando maior capacidade operativa, ou seja, maior poder de combate individual e de pequenas frações (equipes) é o projeto COBRA[43]. Segundo palavras do Cel Correa (Fórum Defesa Brasileira, 2014), o projeto COBRA deve ter como meta principal a integração tecnológica com o homem para incrementar as capacidades do soldado de lutar e de sobreviver.

> O Projeto COBRA dará mais proteção ao soldado, para que ele tenha mais controle do seu equipamento; que possa integrar a visão noturna com ampliação de visão, com mira holográfica, uma integração, computador para acompanhar seus homens – o que nós chamamos de a parte situacional tem que ser contemplada, de modo que o combatente pode atuar de maneira melhor e com mais proteção (MOURA, 2013).

O processo de integração de capacidades, associado aos vetores de transformação Ciência e Tecnologia; Doutrina; Educação e Cultura; Engenharia; Gestão; Recursos Humanos; Logística; Orçamento e Finanças e Preparo & Emprego (PROFORÇA, 2012, p. 3), aliado a medidas de racionalização no emprego orçamentário (PEEx 2016-2019),

---

41 O princípio da Legalidade é caracterizado pela necessidade de atuar conforme diplomas legais, mandatos e compromissos assumidos pelo Estado, e o sistema de princípios e valores que alicerçam emprego do EB (BRASIL, 2013).

42 O princípio da Proporcionalidade significa utilizar meios e métodos de guerra proporcional à vantagem militar concreta e direta. Nenhum alvo, mesmo que militar, deve ser atacado se os prejuízos e sofrimento forem maiores que os ganhos militares que se espera da ação. BRASIL, 2015.

43 O COBRA segundo o gestor do projeto, Coronel Correia da 4ª Subchefia do Estado-Maior do Exército (EME), é um Sistema de combate individual que está conectado diretamente ao comando central, aumentando a eficiência das frações no que tange às comunicações, comando e controle, posicionamento e orientação (navegação), poder de fogo, proteção e sobrevivência. O trabalho está dividido em duas grandes áreas: sistemas eletrônicos e monitoramento; novos materiais de proteção e de capacidade letal (Fórum Defesa Brasileira, 2014).

produzirá efeitos de nivelamento do poder militar do EB em comparação a seus homólogos estruturados nas grandes potências militares mundiais. Isso permitirá ao Brasil a manutenção de sua soberania bem como honrar seus compromissos internacionais (OLIVEIRA, 2009)

5 I EDUCAÇÃO CORPORATIVA E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NO EXÉRCITO

O desenvolvimento científico-tecnológico proporcionado pela criação da internet associado ao processo de globalização, observados no final do século passado, revolucionaram os modelos educacionais em todo o mundo. Novas possibilidades se apresentaram aos estudantes e profissionais, e o auto aperfeiçoamento mediante novas técnicas de ensino e a aprendizagem e por meio de ferramentas interativas associadas a uma quantidade de dados e informações ilimitadas passaram a ser exploradas (ALLEN, 2010).

O questionamento que emerge desses fatos recentes criou dúvidas no que se refere à estruturação de ensino já consagrada e vigente no âmago dos EE e CI do EB. Conduziu também a Instituição a refletir sobre a adequação aos novos processos de ensino-aprendizagem definida formalmente ao final de 2014, assim como sobre sua eficiência frente aos desafios impostos pela era da informação e da interatividade (NUNES, 2012; BRASILEIRO$_{(b)}$, 2014).

O Comando do Exército passou a identificar que o processo de transformação da Força em busca da manutenção e de ganho de qualidade em recursos humanos exige a necessidade de aperfeiçoamento ou mesmo de reformulação nos cursos de suas linhas de ensino, em particular a linha bélica, em seus diferentes níveis (BRASIL, 2012b; PROFORÇA, 2012; DA HORA, 2013; BRASILEIRO, 2014$_{(b)}$; 2015).

As tendências dos conflitos modernos focadas em conceitos de interoperabilidade e no combate centrado em redes (BULEY, 2007; TRADOC, 2010), coadunam com os conceitos apresentados por Kluger (2008) e por Farrell et al.(2013). Eles já se identificam no contexto nacional (BRASILEIRO, 2013; BRASIL$_{(c)}$, 2014), sob os quais os embates envolvem equipamentos de alta tecnologia, cibernética, letalidade seletiva, alto poder de fogo e ênfase da dimensão humana como diferencial nos fatores da decisão a saber: i) missão, ii) inimigo, iii) terreno e condições meteorológicas, iv) meios, v) tempo e vi) considerações civis.

Notadamente, a capacitação das equipes, frações e tripulações que operam os distintos sistemas de armas são o verdadeiro diferencial nos confrontos (BULEY, 2007). Tal qualificação deve desenvolver habilidades e perfis que devem ser trabalhados continuamente a fim de obter e manter elevados níveis de adestramento (DOMBROWSKY et. al., 2002; SLOAN, 2008; BOUSQUET, 2008; SCHNAUBELT, 2009). Devem também

permitir o completo discernimento sobre o que fazer, como fazer, baseado em quais preceitos, regras ou fundamentos, com qual objetivo e quais as consequências dessas decisões. Isso requer um alto grau de independência, interdependência e funcionalidade dos indivíduos e dos grupos que operam sistemas entre si e entre a cadeia de comando ou nível hierárquico (FARRELL et al., 2013; ODIERNO,2015).

O novo perfil composto por novas habilidades, distinto do anterior talhado para combates convencionais desencadeados somente no espaço físico, segundo Leite (2015), tornou-se anacrônico e fora de sincronia com as novas ameaças de acordo com Paiva (2006); Pinheiro (2012) e Corrêa (2012), pois, ora evidenciam componentes de ambientes assimétricos, ora forças multinacionais de intervenção, ou ainda, de ajuda humanitária e de pacificação interna (TRADOC, 2010; GRIMLAND et al., 2012; TOUSSAINT et al., 2013; BRASIL, 2014; ODIERNO, 2015). Além destes autores, Azevedo e Mota (2012) endossam que esses tipos de emprego que contrapõem ao modelo de formação militar anterior, que consistia em formar um combatente com qualificações limitadas para atuar apenas em ambientes de guerra.

Sendo assim, as características do militar brasileiro não corresponderiam as demandas de emprego em cenários atuais propostos por Bousquet (2008) ou mesmo aos que estão por vir a partir de 2030 segundo Da Hora (2013). Como exemplo, entre as diversas situações inusitadas de emprego em escala mundial, essas características distintas requerem preparo além do convencional[44], para atuar em situações de apoio a órgãos governamentais (BLASKO,2013), ou mesmo na prevenção e combate a ameaças terroristas (SHANE; HUBBARD, 2014), entre outras possibilidades.

O EB, a fim de atender às exigências de um novo perfil para atuação global, regional e nacional, apresenta esses fatos projetando em seus documentos oficiais e aspirações a partir de 2031 consoante a END (BRASIL, 2012b) e ao Plano Estratégico do Exército (PEEx 2013- 2016) e seu sucessor o PEEx 2016-2019.Essas exigências também observadas por Leite (2015), estabelecem uma nova metodologia de ensino com base em competências que deverão ser desenvolvidas nos Estabelecimentos de Ensino (EE) e Centros de Instrução (CI), fruto da visão de futuro institucional adequada às novas demandas.

Entretanto, esses novos perfis dentro do EB já são notados, analogamente ao que ocorre no mundo corporativo, onde mudanças operacionais ocorrem antes mesmo da sistematização de procedimentos ou teorização acadêmica. Assim, como nas corporações, o que muda externamente demora a ser incorporado nos processos internos, principalmente em aspectos formais, mesmo quando visa adaptar o ambiente organizacional e produtivo

44 Pode-se dizer que uma FFAA ou tropa convencional é preparada para atuar em situações de Guerra Regular, contra inimigos definidos e sob as convenções, Acordos e Tratados Internacionais como por exemplo o Direito Internacional dos Conflitos Armados (DICA). Já as tropas ou FFAA não convencionais são preparadas para conflitos assimétricos, contra forças de guerrilha, terrorismo, ajuda humanitária, pacificação, guerra cibernética, guerra psicológica, inseridas ou atuando em conjunto à Organismos Internacionais ou Agências Governamentais ou não- Governamentais, entre outras.

as novas tendências ou demandas mercadológicas (ARAÚJO; ALBUQUERQUE, 2007). As mudanças ocorrem mesmo que tal sistematização esteja centrada no aperfeiçoamento de processos correntes, nos resultados de novas tecnologias agregadas e suas perspectivas a médio e longo prazo ou mesmo na busca por novas soluções caracterizadas pelo ideário de inovação (ROSEMBERG, 1982; 2006).

Tal situação propensa a mudanças operacionais cuja inovação surja através de novas descobertas ou mesmo por mudanças incrementais ocorre em virtude da demanda mercadológica. Quando se consumam, novas práticas são iniciadas pelos membros daquela estrutura, sendo os procedimentos a adotar identificados como imprescindíveis para sobrevivência da empresa ante a concorrência, independentemente de já estar estruturada uma sistematização produtiva.

Como exemplos de inovações, processos e mudanças incorporados ao EB através de aprendizagem baseada em práticas de campo, podem ser elencados os recentes empregos de tropas nacionais em Operações de Pacificação [45]na cidade do Rio de Janeiro nos complexos da Penha, Alemão[46], Maré [47], Operações de Ajuda Humanitária[48] em território nacional, como no caso das enchentes em Petrópolis, Santa Catarina e na região amazônica[49] e Operação Pipa na região nordeste. Também o emprego em território estrangeiro, como missão no Haiti desde 2004[50], indiretamente na MONUSCO em Operações de Intervenção Multinacional no Congo[51], Operações de combate ao desmatamento e ao garimpo irregular na região amazônica[52]. E ainda pode-se citar, Operações de apoio a outros órgãos governamentais, tais como ao Ministério da Saúde no combate ao mosquito da dengue[53] ou ao Ministério dos Transportes em obras de infraestrutura[54].

Pode-se salientar que todas essas missões foram realizadas sem um arcabouço doutrinário que servisse de referencial teórico para preparo e emprego de tropas, fazendo com que o EB se aprouvesse de empirismo e experimentação pioneira fundamentada em bancos de dados, relatórios e planejamentos sucessivos a fim de adequar o seu emprego frente a cada nova situação que se apresentasse. A recente edição do Manual de Pacificação[55] após a realização das Operações deste tipo na cidade do Rio de Janeiro[56]

---

45 Para maiores informações sobre Operações de Pacificação consulte Harig (2015).
46 Para maiores informações sobre Operações de Pacificação nos complexos da Penha e do Alemão, consulte Melo (2012)
47 Para maiores informações sobre Operações de Pacificação no complexo da Maré, consulte Samset (2014).
48 Para maiores informações sobre Operações de Ajuda Humanitária, consulte Vieira Filho (2010).
49 Para maiores informações sobre Operações na região Amazônica, consulte Guimarães (2003).
50 Para maiores informações sobre Operações de Força de Paz no Haiti, consulte Harig, *Op. Cit.*.
51 Para maiores informações sobre Operações de Força de Paz no Haiti, consulte De Souza (2015).
52 Para maiores informações sobre Operações de combate ao desmatamento e ao garimpo irregular na região amazônica consulte Franchi et al. (2011) e Rodrigues (2013).
53 Para maiores informações sobre Operações de apoio a outros órgãos governamentais, tais como ao Ministério da Saúde no combate ao mosquito da dengue, consulte Cardoso e Vaz (2014).
54 Para maiores informações sobre Operações de Apoio ao Ministério dos Transportes em obras de infraestrutura, consulte Guimarães (2003).
55 Brasil (2015).
56 Melo (2012); Samset (2014), *Op. Cit.*

ilustra bem esse empirismo. Essa lacuna no que tange a busca de referencial futuro para consulta deve ser suprimida pela criação de sistemas pelo Estado-Maior do Exército e pelo Comando de Operações Terrestres[57].

Logo que a sistematização ocorre e aperfeiçoa uma idéia ou procedimento adotado pragmaticamente, pretende-se aplicá-la efetivamente em todo ambiente organizacional. O objetivo é a padronização de procedimentos das equipes, em processos de retroalimentação ou *feedback.* No ambiente corporativo esses fatores são geralmente associados à análise a melhoria de processos, tais como o ciclo *PDCA*[58] e procedimentos de reengenharia contínua que produzem uma espiral de conhecimento e conduz à competência organizacional (PACHECO, 2012, MATSUO; NAKAHARA, 2013). De modo similar, uma nova Doutrina Militar Terrestre já aborda este ciclo em seu Ciclo Adaptativo das Operações Terrestres e reporta que tal rotina faz parte dos trabalhos de Estado-Maior durante todas as fases de planejamento, geração de poder de combate, operações, normalização e reversão (BRASIL; BRASILc, 2014).

Segundo Toffler e Toffler *apud* Mota (2011), a revolução tecnológica vem ocasionado transformações estruturais nas FFAA e nos setores de defesa de vários países. As capacidades dissuasórias e de condução das guerras contemporâneas passaram a depender sobremaneira de estratégias militares baseadas em vantagens estratégicas e táticas obtidas pelo uso intensivo da tecnologia e do conhecimento. Sob essa ótica surge o conceito de *Comprehensive Approach* discutido por Lindley-French (2006) e adotado pela Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN).

O conceito de *Comprehensive Approach* abarca fidedignamente o papel das FFAA em cenários complexos atuais sobre e sob os quais suas organizações e formas de emprego devem ser flexíveis de modo que possam atuar sozinhas, em conjunto, coordenando ou sendo coordenadas por organizações governamentais e até não- governamentais (ONG). Esses modos de operar transcendem todas as possibilidades e seu potencial de projeção de poder, capacidade logística, comando e controle, segurança ou de modo semelhante ao conceituado e identificado nos manuais de fundamentos norte americanos (TRADOC, 2010) e brasileiro (BRASIL, 2014).

O emprego das FFAA sob o enfoque estadunidense, adota em sua essência o acrônimo *"DOTMLPF"* ou "*Doctrine, Organizations, Training, Materiel, Leadership and*

---

57 O Sistema de Doutrina Militar Terrestre (SIDOMT/SISOMT) do EME é O SIDOMT existe para apoiar a produção das capacidades operativas definidas para a Força Terrestre, o que lhe permitirá gerar forças prontas para a defesa dos interesses nacionais. Para tanto, todo o esforço do sistema deve buscar responder às questões fundamentais de como combater e como organizar e equipar a F Ter, para a forma de combater concebida. O Sistema de Lições Aprendidas (SISLA) do COTER visa propor e disseminar as lições aprendidas a fim de auxiliar na aprendizagem organizacional e na retroalimentação da preparação da Força (Separata ao BE No. 6/2015).

58 O Ciclo PDCA, também conhecido como Ciclo de Shewhart, Ciclo da Qualidade ou Ciclo de *Deming*, é uma metodologia que tem como função básica o auxílio no diagnóstico, análise e prognóstico de problemas organizacionais, sendo extremamente útil para a solução de problemas (Pacheco et al, 2012, p.3), tem por finalidade precípua o desenvolvimento de conhecimento organizacional como forma de possibilitar a melhoria contínua, objetivo este compartilhado pela Gestão do Conhecimento. Atualmente é conhecido como ciclo PDSA onde o S significa *Study*.

Education, Personnel and Facilities" segundo Neal e Wells (2011). No manual brasileiro foram adaptados para Doutrina, Organização (e/ou processos), Adestramento, Material, Educação, Pessoal e Infraestrutura, "DOAMEPI"[59] a fim de cumprir as estratégias de preparo e emprego das FFAA alinhadas às intenções Estatais, ou mesmo a fim de posicionar-se frente a opinião pública nacional, internacional ou atender compromissos interestatais.

Segundo Buley (2007), Mota (2011) e Farrell *et al* (2013), a transformação militar dos EUA teve como eixo central a mudança da cultura organizacional por meio da transformação dos processos de preparação de seus profissionais. A dimensão cultural se constituiu na condição principal de desenvolvimento, aceitação e difusão de inovações materiais e de novos conhecimentos, o que se refletiu diretamente na operacionalidade das unidades de combate e de apoio.

O Exército estadunidense foi o primeiro a identificar a necessidade de transformação com base em capacidades no intuito de tornar-se apto a fazer frente às novas ameaças globais e dentro de sua área de interesse estratégico. Sua nova estrutura passou a se basear na *NCW*, na qual seus sistemas de monitoramento e vigilância, reconhecimento e de armas, associados ao vetor humano atuam coordenados, sincronizados e de modo interdependente (DOMBROWSKY et. al., 2002; SLOAN, 2008; BOUSQUET, 2008; SCHNAUBELT, 2009).

Segundo Castro (1990), no Brasil, a falta de sincronia do meio acadêmico com o meio militar em algumas áreas devido ao *ethos*[60] militar, em particular na área de ensino e de gestão, contribuiu para que houvesse uma defasagem na implantação de medidas efetivas que permitissem adequar teoricamente a instituição à era do conhecimento. Entretanto, a partir da estruturação de arcabouços legais como uma Política Nacional de Defesa (BRASIL, 2005), e da nova Estratégia Nacional de Defesa (BRASIL, 2012b), foi viabilizado as FFAA se reinserirem no meio acadêmico e vice- versa, a fim de discutir assuntos relacionados à Defesa, bem como desenvolver estratégias e parcerias alinhadas aos objetivos nacionais.

Longe do meio acadêmico, mas de forma pragmática e regida pelas relações de mercado no meio civil brasileiro, as primeiras iniciativas de mudanças nos sistemas verticais das companhias baseados em cargos para os sistemas de gestão por desempenho e de gestão por competências, mostraram reações e resistências à inovação (BRANDÂO; GUIMARÃES, 2001; ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001).No entanto, assim que os novos processos passaram a evidenciar ganhos reais em competitividade e manutenção de fatias de mercado contra empresas que hesitaram ou mesmo negaram a adequação aos novos sistemas, notou-se que esse processo de transformação ou de adaptação se tornaria

---

59 *idem*. (p. 23).

60 *Ethos* se refere a características intrínsecas e extrínsecas à personalidade, cuja composição é moldada pelos ambientes, experiências e relações que o ser humano assimila e exterioriza como parte integrante de um grupo para a sociedade.

irreversível para sobrevivência em um mercado globalizado (FREEMAN; SOETE, 1997; ARAÚJO; ALBUQUERQUE, 2007).

Analogamente é necessário para o EB se identificar como uma instituição, empresa ou corporação, pois as rotinas encerram o conhecimento da caserna conforme citam Castro (1990), Melo (2002) e Keegan (2006), e incluem a produção, transmissão, interpretação das informações provenientes do ambiente externo e as geradas no seu interior, sendo em sua maior parte conhecimento habitual e não formal, cuja aquisição ocorre através da vivência diária dentro e fora dos quartéis (D'ARISBO, 2015; PICOLI; TAKAHASHI, 2016). Tais mudanças organizacionais transportadas da iniciativa privada poderiam aperfeiçoar processos consagrados ou mesmo permitir inovações estruturais em relação a RH (OLIVEIRA et al., 2016).

OBJETIVOS DA EC E SUA APLICABILIDADE NO EXÉRCITO

A aquisição e renovação dos conhecimentos individuais e coletivos relacionados a práticas laborais é comum, como se pode observar nos capítulos anteriores com base na literatura apresentada. Essas atualizações e adaptações conduzem os trabalhadores a uma percepção organizacional.

Deste modo, os indivíduos se dispõem ao auto aperfeiçoamento no intuito de incrementar seus níveis de conhecimento. Por sua vez, alcançar esses níveis significa obter maiores vantagens dentro da instituição (benefícios), reconhecimento na organização (carreira), suporte social (bem-estar individual e da família) ou simplesmente melhorias financeiras. Todavia, isso ocorre no momento que se identificam as potenciais ameaças ambientais sobre uma suposta indisposição pessoal ou alheia, ou mesmo no descaso vislumbrado em pessoas que negligenciam oportunidades e necessidades de desenvolvimento intelectual (ALPERSTEDT, 2001).

A negligência em relação as oportunidades, o despreparo ou o descaso, quando não são corrigidos, comprometem aspectos intangíveis em relação ao trabalho no nível coletivo, tal como sobrecarga aos mais qualificados, ameaças de perdas financeiras ou mesmo de comprometimento da segurança no trabalho. O ganho de *quantum* de conhecimento incrementa as chances de conquista de uma vaga bem como de reposicionamento no mercado de trabalho ou mesmo na organização (ALPERSTEDT, 2001). No EB isso não é distinto, uma vez que para o preenchimento de alguns cargos, existem pré-requisitos que demandam qualificações mínimas para o desempenho funcional, sob pena de comprometer as rotinas ou o funcionamento de sistemas ou mesmo de inviabilizar o emprego de Organizações Militares inteiras.

Segundo Alperstedt (2001) e consoante a estudos multivariados de Koster (2011), algumas empresas têm buscado agir no sentido de promover e criar competências para sua força de trabalho, mediante o estabelecimento de cursos formais pela própria organização. A motivação se encontra no fato de que interessa à empresa integrar a aprendizagem e o trabalho a fim de ampliar as habilidades de seus recursos humanos, a fim de manter a prestação de serviços de qualidade para a empresa. Nesse sentido o EB analogamente segue essa tendência como se pode observar no Gráfico 1.

Gráfico 1 – número de oficiais com cursos de especialização (n=1905)

Elaborado pelo autor

Meister (1994) e Ferreira e Abbad (2014) apontam que a multiplicação de cursos formais pelas próprias organizações é resultante do crescimento do interesse organizacional pela continuidade dos estudos de seus empregados já capacitados, de modo que se mantenham competitivos em relação ao mercado de trabalho. Tal situação também se observa nos estudos de Morgan e Bergamini (1996) e Versiani et al. (2013), uma vez que a sobrevivência dessas organizações está condicionada e diretamente relacionada à capacidade de adaptação de seus empregados e consequentemente dos seus processos frente a concorrência.

Mas se o mercado de trabalho do militar do Exército é a Guerra, essa atualização perante a concorrência se justifica na busca pela realização de cursos de especialização no país ou no exterior, que proporcionem atualização de técnicas, táticas e procedimentos (TTP) com base nas experiências diretas em conflitos ou oportunamente em Missões de Paz sobre a égide da ONU. Além disso, ocorre uma atualização tecnológica em relação aos sistemas de armas, no intuito de evitar que ocorra defasagem no que tange aos aspectos cognitivos para operação de materiais ou realização de procedimentos voltados para o desenvolvimento da especialidade escolhida.

Segundo Alperstedt (2001), além das pessoas deverem se obrigar e se motivar a aprender, constitui um papel por parte das organizações, contribuir e operacionalizar o aprendizado, fato que proporcionará maiores capacidades adaptativas para que a organização vença as ameaças de extinção. O papel do EB nesse sentido é de garantir a manutenção e consecução dos interesses nacionais em todas as suas expressões de Poder, através da operacionalização da continuidade de formação, aperfeiçoamento e especialização de seus quadros no intuito de promover o bem- estar social (BRASIL, 1988; 2012).

Ao traçar um paralelo sobre o modo de atuação da UC sobre a organização EB, pode-se ter como exemplo de educação corporativa, os EE próprios que tem por objetivo a capacitação de RH para o desempenho de suas tarefas e cumprimento de suas missões constitucionais, analogamente ao que ocorre no *US Army* com a *University Army* (JONES, 2016). O DECEx, através do DESMil e da DETMil, cumpre esse papel realizando a prospecção e implementação das necessidades de capacitação em RH para toda instituição em coordenação com o Estado-Maior do Exército, Órgão de Direção Geral (ODG), com ênfase nas necessidades nacionais e garantindo a prontidão estratégica no que tange à soberania nacional e ao cumprimento de compromissos internacionais, consoante a END (BRASIL, 2012b).

Para que um plano de capacitação seja cumprido, uma gama de cursos de especialização da linha de ensino bélica é disponibilizada periodicamente pela DETMil, a fim de permitir a capacitação dos efetivos levando-se em conta as necessidades de especialistas nas diversas áreas de atuação do EB. Por sua vez, a DETMil gere a qualificação do capital social do EB, em relação aos cursos de especialização a fim de garantir efetivos profissionais com capacidade de prontidão e resposta rápida face a demandas tempestivas do Estado brasileiro.

Outro viés que pode ser observado sobre as consequências da EC no EB é sua aplicabilidade no complexo produtivo de Defesa e Segurança ou *Military-Industrial Complex* (MIC), pois, através da capacitação de RH em seus institutos de pesquisa e treinamento, estudos realizados por Guilhoto (2015) apontam que os projetos de investimentos oriundos dos EE proporcionam alavancar a pesquisa e o desenvolvimento da indústria, bem como fomentam a inovação científica e tecnológica.

Essas capacitações proporcionadas pelos EE quando vinculadas ao MIC podem beneficiar diversos setores da economia, como ocorre com Institutos Militares[1], mas quando ocorrem, normalmente se inserem nos EE de Formação, de Aperfeiçoamento ou de Altos Estudos. Entretanto mesmo com essa possibilidade, a estratégia da EC consiste em direcionar o ensino para a aprendizagem organizacional e para desenvolvimento de produtos e processos que reflitam em padronização procedimental e aperfeiçoamento de processos institucionais, ou seja, tem foco no ambiente interno da organização. Mesmo assim, com foco interno, observa-se que sua aplicabilidade transcende a instituição, proporcionando aplicação no mercado (YARDLEY, 2009).

Outra mudança que reflete a era da informação sobre o EB foi a criação do portal do Centro de Ensino a Distância[2] (CEADEx), que segue uma tendência mundial que se caracteriza pela redução dos custos financeiros, de tempo e de premência de docentes da

1 Os Insitutos Militares são o Instituto Militar de Engenharia (IME) do EB e o Instituto de Tecnologia da Aeronáutica (ITA) da FAB. Ambas instituições celebram convênios de parceria público-privada visando fomentar a pesquisa e a inovação na área de Defesa ou em prol do desenvolvimento nacional.

2 Maiores informações no sítio eletrônico: www.ceadex.eb.mil.br.

instituição para capacitar os quadros da organização e promover a Gestão do Conhecimento (RAY; ZAPATA, 2015). Essa racionalização de custos financeiros e humanos permite alocar energia para outros setores que requerem maiores investimentos, quer seja em adoção de novas dinâmicas processuais mais eficientes, em aquisição de materiais, ou mesmo contratação de outros profissionais a fim de incrementar a especialização dos efetivos de carreira.

Esse novo processo foi implantado como forma de garantir o acompanhamento e a atualização das tendências mundiais de ensino, capilaridade e flexibilidade no processo de ensino-aprendizagem no contexto da era da informação. O ensino a distância permite ao EB adequar seus docentes e discentes, bem como suas estruturas, a fim de ampliar sua capacidade de qualificar seus recursos humanos, realizar atualizações doutrinárias e procedimentais. Além disso, essa nova ferramenta também é capaz de atender demandas emergenciais com rapidez, analogamente ao que ocorre no mundo corporativo, tendo aspectos interdisciplinares em todo seu espectro de aplicação. Este é implantado nos mesmos moldes das Universidades Corporativas originais, propostas por Argyris e Schon (1978) e Meister (1994), o que garante a versatilidade e adaptabilidade da instituição conforme definido por Morgan(1996; 1997).

Observados alguns aspectos dos objetivos da EC, seu potencial evidenciado com os adventos da era da informação e sua aplicabilidade no EB, mas não esgotando o assunto, em virtude do corte amostral abranger apenas a linha bélica de ensino, nas seções subsequentes será apresentada a análise dos resultados fruto do instrumento aplicado na amostra de Oficiais de carreira. Para isso,antes de iniciar a discussão, deve-se observar a codificação das perguntas na tabela abaixo (**Tabela 4)** para identificação nas demais tabelas e gráficos que farão parte da análise.

Pergunta	Legenda
P1	Quantos cursos de especialização do Exército Brasileiro o Sr. já concluiu durante a carreira?
P2	Tendo como base a pergunta anterior, qual o ano de conclusão do ultimo curso de especialização realizado no Exército Brasileiro?
P3	Considerando o seu último curso de especialização no Exercito Brasileiro assinale, em uma escala de 0 a 10, onde 0 representa ‘em nada’ e 10 totalmente, em que medida os cursos de especialização contribuíram para o exercício de sua função na nova Organização Militar.
P4	Após o curso de especialização, o Sr. Foi transferido:
P5	Os conhecimentos adquiridos no curso de especialização foram aplicados:
P6	Avalie em uma escala de 0 a 10, na qual 10 significa adequação total do conteúdo/ instruções e 0 (zero) inadequação total, a percepção que Sr. teve sobre a pertinência em relação a aplicabilidade do conteúdo programático (Plano de Disciplinas)/ instruções ministradas no curso, considerando seu emprego nas novas funções desempenhadas em virtude da especialização recém adquirida (na época em questão):

P7	O Sr. fez algum curso de atualização/readaptação para desempenhar a última especialização adquirida?
P8	Aponte o(s) estímulo(s) ou motivação/motivações que conduziu/conduziram o Sr. a realizar o último curso de especialização (marque na coluna da esquerda caso o motivo não se aplique ou o Sr. não tenha sido motivado no aspecto em questão)

Tabela 4: Legenda de Perguntas

1 | FATORES QUE PODEM INFLUIR NA GESTÃO ESTRATÉGICA DE RH DO EB

Observando que os cursos de especialização são concluídos em sua grande maioria nos primeiros ciclos da carreira dos Oficiais, nos níveis subalterno e intermediário[3,4], verifica-se no **Gráfico 1** e na **Tabela 5**, que a maioria (89%) dos Oficiais da linha bélica de ensino possuem ao menos um curso de especialização, enquanto a minoria (11%) não possui. Este fato demonstra a preocupação do EB com a qualificação de seus RH ainda enquanto seus Oficiais (gerentes) são pequenos gerentes (Tenentes) ou gerentes intermediários (Capitães), estão nos primeiros anos de carreira, pois como se observará na representação gráfica da **Figura 2** (quadro em destaque), são os Oficiais que constituem o cerne da instituição.

Pergunta 1	**N**	**%**	**P-valor**
Nenhum	209	11,0%	<0,001
Um	564	29,6%	0,275
Dois	595	31,2%	Ref.
Três	294	15,4%	<0,001
Quatro	122	6,4%	<0,001
5 ou mais	121	6,4%	<0,001
Total***(n)***	1.905		

Tabela 5: Distribuição da P1

(Quantos cursos de especialização concluiu durante a carreira?)

Uma vez que esse grande grupo especializado ao longo da carreira replica o conhecimento para as gerações que o sucedem, como pode-se observar através dos marcos temporais evidenciados no **Gráfico 2** e **Tabela 6**, pode-se inferir, inicialmente, que a transmissão e troca de conhecimentos e experiências na organização reforça ou permite a inserção gradual de novos procedimentos e técnicas gradativamente, a fim de aperfeiçoar

3 O período que um Oficial permanece nos postos iniciais da carreira é de 6 anos (Aspirante a Oficial, 2º Tenente e 1º Tenente) e como Capitão 8 anos (em média), somando 14 anos nos postos subalternos e intermediário respectivamente

4 O Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais normalmente é realizado no 8º. ano de carreira, e serve como limitador para realização de vários cursos de especialização que são destinados apenas para os Oficiais que somente tem o Curso de Formação.

o desempenho das diversas atividades em seus respectivos nichos.

Pergunta 2	N	%	P-valor
Entre 1988 - 1992	21	1,2%	<0,001
Entre 1993 - 1996	64	3,7%	<0,001
Entre 1997 - 2001	135	7,9%	<0,001
Entre 2002 - 2006	296	17,3%	<0,001
Entre 2007 - 2011	528	30,9%	<0,001
Entre 2012 - 2016	663	38,8%	Ref.
Total**(n)**	1.707		

Tabela 6: Distribuição da P2

(qual o ano de conclusão do ultimo curso de especialização?)

Observa-se no **Gráfico 2** que a partir do período balizado pelo ano de 2002 ocorre um aumento relativo considerável do número de Oficiais que realizaram cursos em períodos mais recentes. Esse fato aponta provavelmente para uma tendência de busca pela capacitação individual e institucional e pela necessidade do EB de possuir efetivos mais qualificados para atuar em um mundo cujos cenários requerem maiores habilitações, uma vez que os equipamentos empregados na "Guerra Centrada em Redes" (NCW) exigem maiores coordenações, treinamentos e aperfeiçoamentos das equipes militares.

Outro aspecto a considerar é o forte vínculo da instituição EB com a Administração Pública Federal, seja por intermédio de parcerias, seja pelo trato com o erário nacional e gestão de bens públicos comuns àqueles órgãos. Isso porque a partir de 1995 o Estado brasileiro iniciou processos de GERH direcionados a busca de altos índices de confiabilidade e eficácia, valorizando seus funcionários (ABRUCIO, 1997; BRESSER-PEREIRA; SPINK, 1998; LEMARCHAND, 2002; PAULA, 2005; WESTWOOD; JACK, 2008; YARDLEY, 2009; VILLARDI, 2011; OLIVEIRA, 2016).

Tendo em vista que os cursos são realizados nos primeiros anos da carreira por força da legislação de cursos vigente no EB, a evolução das proporções evidenciadas no **Gráfico 2** provavelmente baliza a tendência do início da realização de cursos por cada turma de formação compreendidas entre os anos de 1988 e 2005. Isso significa que possivelmente há uma estratificação da amostra proporcional a cada turma de formação, sob uma variável temporal, em virtude de eventual número de cursos ofertados a época de cada turma, situação que poderia ser averiguada através de outro instrumento em novo estudo.
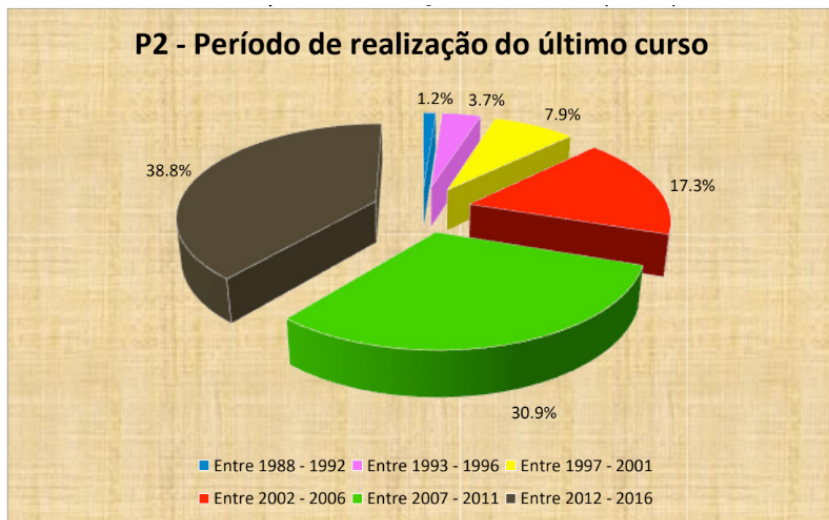
Gráfico 2 – período de realização do último curso (n=1707)

Elaborado pelo autor

Notoriamente se identifica um aumento do percentual a partir do período 2002-2006, delimitando as turmas de formação mais novas como a fatia com maior percentual de especialistas. Essas turmas mais jovens são mais suscetíveis ao advento da era da informação e aos equipamentos de alta tecnologia agregada que compõem os sistemas militares modernos (NUNES 2012; PACHECO,2012; FREITAS-DIAS; ALBUQUERQUE, 2014; BRASILEIRO$_{(b)}$, 2014; GARCIA; PINHEIRO, 2015).

Segundo Santos (2004), as organizações se constituem em seu núcleo por trabalhadores altamente qualificados com grande estabilidade no emprego que são favorecidos com flexibilidade funcional, e assim como as outras categorias, são segmentados em relação ao valor agregado que trazem para a empresa. Ao redor desse cerne orbitam i) trabalhadores difíceis de substituir e de baixo valor, ii) trabalhadores fáceis de substituir, mas de alto valor a agregar e iii) trabalhadores de fácil reposição e baixo valor agregado. De modo similar, a estrutura hierárquica do EB possibilita identificar uma estratificação parecida no que tange a constituição dos seus quadros profissionais da linha bélica. A **Figura 2** mostra que o grupo de maior valor para a instituição se constitui por Oficiais, sendo permeado pelos demais grupos, os Oficiais técnicos de carreira e os temporários, Sargentos de carreira e Oficiais e Praças da linha bélica temporários, conforme o nível de significância explicitado entre parêntesis.

Sargentos de carreira- linha bélica (difíceis de substituir/baixo valor agregado)	Oficiais de carreira -linha bélica **Capitalizar** (difíceis de substituir/ alto valor agregado)
Oficiais e praças temporários **Automatizar** (fáceis de substituir/baixo valor agregado)	Oficiais Técnicos (mesmo de carreira) (fáceis de substituir / alto valor agregado)

Figura 2 – Estratificação dos RH no EB.

Adaptado de Stewart, 1999, p. 129 *apud* Santos (2004)

Sendo este o foco de maior investimento para desenvolvimento de capital intelectual no EB, Lacombe e Tonelli (2001) afirmam que há necessidade de concentrar esforços a fim de garantir a eficiência da instituição através de contínuo aprimoramento de rotinas e procedimentos organizacionais, gerenciar sistemas ou mesmo para constituir grupos de profissionais de Inteligência Competitiva. Essa busca pela eficiência tem por fim gerar conhecimento e consciência situacional[5]através de processos de Gestão da Informação como também observa Amaral *et al.* (2008).

Ao passo que uma preocupação constante pelo aprimoramento conjunto é desenvolvida, sempre haverá a sombra da evasão, antagonista do sentimento de comprometimento do indivíduo para com sua organização, (FREEMAN; SOETE, 1997; LACOMBE; TONELLI, 2001; EBOLI, 2004; MARCONI, 2010; KOSTER, 2011; MOLINEUX, 2013; SHAW et al., 2013; TRUSS et al, 2013;; LEITE et al., 2014; BARRICK et al, 2015; MACIEL; CAMARGO, 2015; STEIL et al, 2015) e de modo similar, para com os valores defendidos pelo EB e por qualquer FFAA do mundo.

> Em qualquer organização, seja ela pública ou privada, é presente a preocupação com o grau de satisfação dos funcionários, com taxa de rotatividade e evasão de profissionais. Nem toda rotatividade é ruim, mas passa a ser problemática quando boa parte dela é voluntária, disfuncional e evitável (KLEIN;MASCARENHAS, 2016, p.20).

Tendo como base o referencial teórico sobre Educação Corporativa, Aprendizagem Organizacional e Comprometimento Organizacional, entre os fatores que supostamente influenciam o processo de capacitação dos efetivos profissionais no Exército Brasileiro (EB), pode-se elencar em ordem aleatória: (I) Seleção de pessoal baseada nas aptidões e competências; (II) Aplicação dos recursos humanos capacitados pela instituição; (III) Aplicação dos conhecimentos após a realização de cursos; (IV)Fatores motivacionais para o militar. A seguir, serão apresentados os fatores supracitados, buscando elencar suas respectivas interferências nesse processo na busca por melhores profissionais.

5 A conceituação detalhada sobre consciência situacional se encontra em Brasil (2014).

2 I SELEÇÃO DE PESSOAL BASEADA NAS APTIDÕES E COMPETÊNCIAS

Sistemas de GRH, que têm como elemento-base os cargos, constituem hoje a forma mais comum de sistema de administração de RH encontrada nas empresas, embora venham sendo crescentemente questionados por sua inflexibilidade e dificuldade de compatibilização com as novas formas organizacionais e com a velocidade da organização do trabalho (CHIAVENATO, 1979; 1985; ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001). Tais sistemas, semelhantemente ao que ainda vigora no EB, apresentam baixa flexibilidade e reduzem a agilidade organizacional, promovendo um estilo burocrático de gestão (HIPÓLITO, 2000; ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001; BARRETO et al., 2011).

A evolução das práticas de GRH permitiu que as instituições desenvolvessem gestões que quebrassem esse paradigma funcional que o cargo representa, passando a investir no trabalhador para que fossem desenvolvidos seus Conhecimentos Habilidades e Atitudes (CHAs) que em conjunto contribuem para os processos organizacionais (ANTONELLO; GODOY, 2010; LOIOLA; LEOPOLDINO, 2013; FERREIRA; ABBAD, 2014). Essas CHAs se confundem com as definições para competência individual (BRUNET ICART;MARA, 2016). Entre os mais variados conceitos sobre competência, foram selecionados três para fins de referenciação teórica no presente estudo:

> Competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY. 1999, p. 187)
>
> Competências são características demonstráveis de um indivíduo, que incluem conhecimentos, habilidades e comportamentos, ligados diretamente com a performance (LAWLER III, 1998, p.3).
>
> Competências devem ser diretamente ligadas à performance do indivíduo e, dessa maneira, não deveriam refletir meros traços de personalidade mensuráveis através de padrões usualmente aceitos e passíveis, portanto, de serem desenvolvidas por meio de treinamento e desenvolvimento (PARRY, 1998, p.1).

Analisando os conceitos supracitados, pode-se dizer que os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHAs) requeridos para os quadros do EB infletem diretamente sobre a seleção de Oficiais baseada nas aptidões e competências, afetando decisões no nível gerencial e estratégico da instituição, e têm efeitos imediatos em termos de comprometimento, alinhamento e valores, mas também de longo prazo, como o bem- estar dos outros militares e servidores (no caso civis que atuam no EB), efetividade organizacional e bem-estar social. Nesse sentido, cresce de relevância o processo de seleção e treinamento dos RH do EB para que sejam formados especialistas continuamente (FREEMAN; SOETE, 1997; LACOMBE; TONELLI, 2001; LEITE et al., 2014).

As especializações ofertadas, supostamente, terão impactos a seu tempo, pois um

investimento realizado no Oficial garante ao menos a curto prazo sua capacitação, assim como um comprometimento em aplicar os conhecimentos enquanto exercer sua atividade, como forma de compensar a instituição. Contudo, a falta ou o excesso de militares em um curso pode apontar para a escassez futura de efetivos capacitados ou para uma má aplicação de investimentos financeiros em uma especialidade que formou contingentes excessivos, caracterizando uma má GERH.A literatura aponta que há esse impacto nas empresas e instituições, podendo definir a sobrevivência da corporação, a estagnação, ou mesmo a obsolescência no caso de ser uma empresa ou instituição estatal (FREEMAN; SOETE, 1997; LACOMBE; TONELLI, 2001; MIAO et al., 2013; LEITE et al., 2014).

A **Tabela 7** indica que ainda há oportunidade de melhoria no que tange a aplicabilidade dos conhecimentos da especialização nas novas OM após a realização do curso (**P3**), pois o valor que indicaria o máximo de eficiência nesse sentido seria a nota máxima na escala, o 10 (em uma escala tipo *Lickert* de 0 a 10).

Descritiva	Pergunta 3
Média	8,53
Mediana	9
Desvio Padrão	2,77
CV	33%
Min	1
Max	11
N	1.705
IC	0,13

Tabela 7: Descritiva Completa para P3

(em que medida os cursos de especialização contribuíram para o exercício de sua função na nova OM)

0 (1)		1 (2)		2 (3)		3 (4)		4 (5)		5 (6)		6 (7)		7 (8)		8 (9)		9 (10)		10 (11)	
Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
67x	3,88	37x	2,14	42x	2,43	46x	2,67	54x	3,13	132x	7,65	79x	4,58	158x	9,15	315x	18,25	226x	13,09	570x	33,02
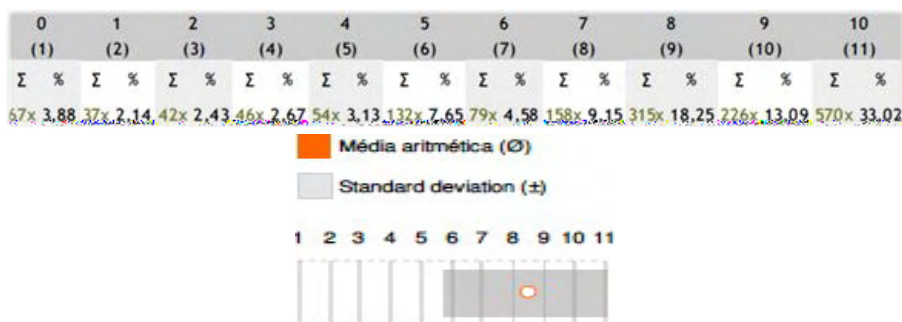
Tabela 8 – P3 - Contribuição dos cursos de especialização para o exercício da atividade (n=1726)

Na **Tabela 8**, através da observação das respostas baseadas na escala do tipo

Lickert, pode-se identificar que 33,02% dos concludentes do último curso consideram que a contribuição do curso foi realmente significativa para a nova função exercida, e a média da percepção ficou entre as notas 8 e 9 (8,53 ± 0,13) segundo a **Tabela 7** (em que medida os cursos de especialização contribuíram para o exercício de sua função na nova OM), que sozinhas somaram 31,34%. Essas percepções positivas (em torno da média e acima da média, valores 8, 9 e 10) somaram 64,36% contra apenas 3.88% (valor 0) das percepções extremamente negativas de que o curso realizado não contribuiu para a nova função.

A gradação de valores atribuídos a esse quesito (**P3**) através da **Tabela 8**, associada as observações supracitadas sobre a **Tabela 7 (**em que medida os cursos de especialização contribuíram para o exercício de sua função na nova OM), permite concluir parcialmente que: a) ou o militar não absorveu o conteúdo do que foi ensinado no seu curso; b) ou o curso que realizou não prepara adequadamente para o exercício da novas funções; c) ou que o militar não foi classificado em uma OM onde pudesse aplicar seus conhecimentos na nova função, caracterizando nesse último caso um desvio funcional ou desperdício de RH, perda de tempo e má aplicação das finanças da instituição.

Entretanto, esses números indicam que, embora não haja unanimidade no que tange a adequação do treinamento em relação ao desempenho funcional futuro, em média (**Tabela 7**) os cursos de especialização contribuem para a capacitação dos Oficiais para as novas funções (grau de percepção médio de 8,53). Deve-se considerar ainda que se identificam percentuais consideráveis abaixo da nota 5, especialmente em relação a percepção de preparação do curso para a função a exercer que soma 14,25% (**Tabela 8**). Este dado indica que provavelmente há necessidade de mudanças em alguns cursos ou conteúdos para um aproveitamento mais eficiente dos RH da instituição.

Assim pode-se dizer, por exemplo, que em média a contribuição do último curso de especialização no Exercito Brasileiro para o exercício da função na nova Organização Militar (**P3**) foi de 8,53 ± 0,13, fato que evidencia uma taxa alta de aproveitamento da capacitação de RH, ao menos imediatamente após a nova habilitação adquirida e ainda, um baixo índice de desperdício de investimento no capital social do EB 1,47 ± 0,13, segundo a percepção dos concludentes. A partir das conclusões parciais elencadas anteriormente, outros estudos poderiam ser desenvolvidos visando estabelecer novos índices de pertinência e eficácia relacionados com o ensino da linha bélica para Oficiais.

Lacombe e Tonneli (2001) e Leite e Albuquerque (2010) analisam que o papel estratégico a ser desempenhado passa a ser repensar as atividades próprias da área de RH em termos estratégicos, ou seja, de forma a integrar os objetivos de longo prazo da organização, as variáveis relevantes do ambiente e as necessidades decorrentes em termos de pessoas. Esta é a situação em que atualmente se encontra o EB, materializada em uma mudança nos seus sistemas de avaliação de RH[6]e de transformação do ensino

6 O Exército dispõe de um sistema formal de avaliação desde 1973. Desde então, buscando manter o sistema ade-

por objetivos para ensino por competências[7], consequência do fluxo de informações proporcionado pela era do conhecimento (NETO, 2011).

A necessidade de se formarem gerentes dentro da organização, ao invés de sempre buscá-los no mercado, aliada à necessidade de se planejar onde e quando alocar tais executivos gera uma ênfase no desenvolvimento de pessoas. Essa situação deverá refletir em todos os outros subsistemas de recursos humanos, como seleção, avaliação, remuneração e treinamento (LEITE; ALBUQUERQUE, 2010; BARRETO et. al., 2011; LEITE et al., 2014; SOARES, 2014).

Cabe a tarefa de uma constante análise do setor de RH do EB sobre a decisão de formar internamente, estruturando os EE e CI, investir em treinamento externo à Força Terrestre ou mesmo terceirizar algumas especialidades como prevê a END (BRASIL, 2012b). Isso porque sempre haverão necessidades de formação de quantitativos suficientes para suprir as demandas temporais de especialistas nas distintas áreas, baseado nas competências individuais e no princípio universal da economia de recursos financeiros e humanos para sua lapidação. Nesse último caso, exemplos estrangeiros elencados por Ortiz (2010) abordam aspectos sobre a terceirização de serviços militares ou para apoio as atividades militares dos Estados Unidos nas últimas Guerras, quando capacidades complementares foram requeridas para suprir demandas novas que surgiram durante o emprego das FFAA.

Segundo Correia (2008), as novas missões das Forças Armadas em Portugal passaram a exigir maiores níveis de desempenho, de prontidão e grande suporte tecnológico, seguindo uma tendência mundial que foi balizada pelos grandes projetos de modernização das FFAA norte-americanas e projetada para a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN). Notou-se que era preciso melhorar as qualificações dos recursos humanos, modernizar o pensamento e as formas de emprego. Assim, os vetores principais desta transformação na Defesa Nacional consistiriam na qualificação dos recursos humanos, no reequipamento com novos meios e na inovação dos mecanismos de emprego, que em nada diferem das estratégias adotadas no meio civil, pelas empresas e órgãos pesquisados no Brasil (LEITE; ALBUQUERQUE, 2010; MARCONI, 2010; BARRETO et. al., 2011; BISPO, 2013; VERSIANI et al., 2013; FREITAS-DIAS e ALBUQUERQUE, 2014; LEITE et al., 2014; SOARES, 2014).

---

quado às demandas da Força, foram promovidos sucessivos aperfeiçoamentos. Em 2015, a avaliação será alinhada à Transformação do Exército, com o Sistema de Gestão do Desempenho (SGD). O novo sistema visa dois objetivos finalísticos: o primeiro, focado nas pessoas, para melhorar o desempenho profissional; e o segundo, centrado na organização, para subsidiar os processos seletivos e de promoções do Exército. Disponível em: http://daprom.dgp.eb.mil.br/sgd/

7 Cf. IREC - EB60-IR-05.008. APROVA AS INSTRUÇÕES REGULADORAS DO ENSINO POR COMPETÊNCIAS: CURRÍCULO E AVALIAÇÃO. Disponível em: www.decex.ensino.eb.br.

3 I APLICAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS CAPACITADOS PELA INSTITUIÇÃO

O PROFORÇA estipula que a valorização do capital humano tem sido o principal foco do processo de transformação do Exército, e no nível internacional isso não é diferente. Basta que seja observada a doutrina norte-americana ou de seus aliados, que atualmente focam seu preparo enfatizando a dimensão humana (CORREIA, 2008; TRADOC, 2010; BRASIL, 2014).

A definição de quais serão as competências que o militar deverá possuir até 2030, tem sido o principal desafio da Instituição EB. A percepção atual é de que o militar, dentre outras capacidades e habilidades, deverá:

- Atuar em operações de guerra convencional e assimétrica;
- Atuar em operações de não-guerra;
- Desenvolver pesquisas na área das Ciências Militares;
- Participar de operações conjuntas, multinacionais e interagências;
- Desenvolver pensamento crítico; e
- Negociar e gerenciar conflitos (PROFORÇA, 2012).

Maia Neto (2015) estabelece que o levantamento dessas competências seja uma das missões de um dos vetores de transformação do EB, o vetor Educação e Cultura, cuja condução é feita pelo Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEx)[8]. O Departamento realizou nos anos de 2010 e 2011, amplo diagnóstico sobre o perfil dos alunos dos cursos de formação de oficial e de praças, bem como uma análise do processo de modernização do ensino iniciado em 1995[9] que, por sua vez, coincide com o ano da Reforma da Administração Pública Federal em aspectos atinentes a capacitação e GERH.

Observou-se que em várias vertentes a evolução do Sistema de Ensino foi significativa, principalmente em relação ao marco legal. Daquele processo de modernização resultaram a Lei de Ensino do Exército, o seu Regulamento, toda a legislação de amparo legal à equivalência de estudos com o Sistema Nacional de Educação, bem como a sistemática de avaliação que é muito similar à realizada por este Sistema, em especial pela CAPES quando envolve o nível superior. Entretanto deve-se observar que os cursos de especialização da linha de ensino bélica são realizados dentro de EE que normalmente não encontram aplicabilidade direta no mercado, e atendem demanda exclusiva da instituição EB ou na melhor das hipóteses as outras FFAA ou Forças Auxiliares no país ou seus

8 MISSÃO DO DECEx: Administra a execução das políticas de ensino e pesquisa; promover a evolução e o aperfeiçoamento dessas atividades; cooperar na formulação e no desenvolvimento da doutrina militar terrestre; distribuir os recursos necessários ao ensino e à pesquisa; homologar métodos, processos, estudos e manuais referentes à sua área de atuação; estabelecer e manter contatos com a comunidade nacional de ensino e pesquisa; participar das demais ações gerais da Força Terrestre do Exército Brasileiro. Disponível em: www.decex.ensino.eb.br..

9 Processo de modernização do ensino (EXÉRCITO, 1995).

homólogos estrangeiros.

A evolução do Ensino no EB se explica pelas necessidades requeridas na era da informação, de tornar os militares capazes de atuar e interagir em ambientes que requerem flexibilidade, adaptabilidade, habilidade para compor sistemas de armas, desdobramentos a longas distâncias e dimensões com ou sem suporte logístico, para cumprir as missões de soberania nacional, participação em forças multinacionais, atividades de cooperação, designação para cargos internacionais e outras tarefas de interesse público em qualquer área do globo. Essa qualificação profissional exige que se ministre uma formação técnica e cultural de grande solidez, que corresponda ao ensino médio e superior do país, e que permitirá um elevado grau de empregabilidade para os efetivos militares (BRASIL, 2012b; BRASIL, 2014).

Notoriamente se observa neste contexto um profissionalismo baseado numa nova configuração de FFAA, de alto nível de preparo técnico-profissional e com capacidades desenvolvidas. Instituições constituídas por homens e mulheres disponíveis e preparados para as novas missões de paz e segurança, com qualificações profissionais em áreas que vão desde o Comando Controle e Comunicações, Sistemas de Armas, Estratégia, Gestão, Administração, Relações Públicas e Internacionais, História e Cultura, Sociologia do Comportamento e Psicologia, Meio-ambiente, Saúde e Ciências Aplicadas (CORREIA, 2008).

A adequabilidade dos novos profissionais aos cargos e funções, todavia, ou melhor, a designação para compor o efetivo das OM cuja especialização adquirida seja requerida para as rotinas ou para situações inusitadas impõe uma GRH adequada e eficaz. A colocação deste profissional recém-capacitado, que esbanja uma série de competências e a sua rápida incorporação a uma equipe permitirá potencializar capacidades dos sistemas e frações do EB (BRASILEIRO, 2014).

Sendo assim, o instrumento possibilitou observar conforme o **Gráfico 3** (Aproveitamento de RH após a especialização) e **Tabela 9** (compatibilidade de OM após o curso), que a instituição deixa de aproveitar 16,3% dos Oficiais especializados (**P4**) tendo em vista a designação para locais onde os conhecimentos adquiridos nos cursos são pouco compatíveis ou mesmo incompatíveis para o desempenho no cargo. Em contrapartida no mesmo **Gráfico 3** e **Tabela 9 (**compatibilidade de OM após o curso), 69,7% dos Oficiais aplicam seus novos conhecimentos nas novas funções, sendo que 47,5% consideram que a função nova a desempenhar se adéqua totalmente a nova especialização adquirida e 22,2% consideram compatível com o curso realizado.

Esses dados coadunam com os dados evidenciados nas tabelas **7, 8 e 9**(em que medida os cursos de especialização contribuíram para o exercício de sua função na nova OM; contribuição dos cursos para o exercício da atividade; e compatibilidade de OM após o curso, respectivamente),pois reforçam que há oportunidade de aperfeiçoar conteúdos

ou práticas nos diversos cursos a fim de atender demandas organizacionais que foram identificadas pelos membros da instituição e também para melhoramentos na GERH.

Pergunta 4	N	%	P-valor
Para uma OM/função COMPATÍVEL com o curso realizado	378	22,2%	<0,001
Para uma OM/função INCOMPATÍVEL com o curso realizado	111	6,5%	<0,001
Para uma OM/função PARCIALMENTE COMPATÍVEL com o curso realizado	239	14,0%	<0,001
Para uma OM/função POUCO COMPATÍVEL com o curso realizado	166	9,8%	<0,001
Para uma OM/função TOTALMENTE COMPATÍVEL com o curso realizado	808	47,5%	Ref.
Total	1.702		

*(n)*número de respostas individuais/ocorrências

p-valor: nível de significância, tomando-se por base o indicativo de referência das respostas válidas (47,5%)

Tabela 9: Distribuição da P4

(compatibilidade de OM após o curso)

Entretanto cabe argumentar ainda que tal adequação funcional (**P4**) pode não ser evidenciada, em virtude da designação imediata após o curso (**P5**). Isso porque o concludente pode ser destinado ao exercício de sua nova função em uma OM diferente daquela que exigiria a qualificação naquele momento.
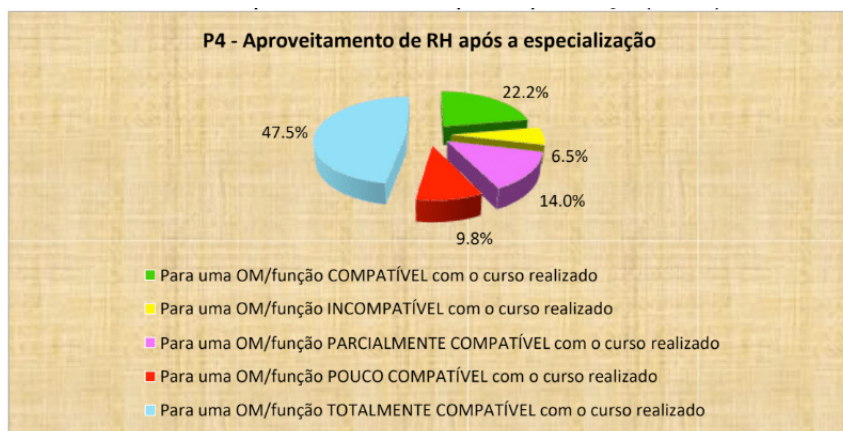
Gráfico 3 – Aproveitamento de RH após a especialização (n=1722).

Elaborado pelo autor

Deste modo, a aplicação do curso pode ser adiada para uma oportunidade futura, passando esse especialista a constituir uma força de trabalho reserva ou uma reserva

estratégica de RH (LECUONA; REITZIG, 2014; MACIEL; CAMARGO, 2015), pois tal capital social é escasso, insubstituível e de difícil formação (SANTOS, 2004; SHAW et al, 2013). A fim de esclarecer este ponto, outra pergunta foi formulada, de modo que esse assunto será explorado mais adiante.

De outro modo, sendo aplicado em OM que requeira sua nova especialidade, o militar pode viabilizar o aumento da performance das equipes e dos sistemas da organização (VERGARA, 1999; SANTOS, 2004; CROSSAN; LANE; WHITE, 1999;; KOSTER, 2011; TRUSS et al., 2013; LECUONA; REITZIG, 2014; MACIEL; CAMARGO, 2015), pois,nesse caso específico, o oficial poderá aperfeiçoar as equipes e os sistemas de combate (BRASILEIRO$_{(b)}$, 2014). Tal fato também se observa no **Gráfico 4**, após a **Tabela 10** contendo a distribuição da Pergunta 5 (**P5**).

Pergunta 5	N	%	P-valor
Imediatamente após a conclusão	990	58,2%	Ref.
Em até 6 meses após a conclusão	227	13,4%	<0,001
Entre 6 meses e 1 ano após a conclusão	104	6,1%	<0,001
Entre 1 e 2 anos após a conclusão	92	5,4%	<0,001
Entre 2 e 5 anos após a conclusão	95	5,6%	<0,001
Depois de 5 anos ou mais após a conclusão	35	2,1%	<0,001
Nunca foram aplicados	157	9,2%	<0,001
Total	1.700		

(n) número de respostas individuais/ocorrências

p-valor: nível de significância, tendo por base o indicativo de referência das respostas válidas (58,2%)

Tabela 10: Distribuição da P5

(Aplicação dos conhecimentos adquiridos no curso)

No **Gráfico 4** verifica-se que 58,2% dos concludentes aplicam os cursos imediatamente após a conclusão, ao passo que 9,2% dos Oficiais nunca aplicaram seus cursos. Os outros Oficiais da amostra, 32,6%, empregaram posteriormente em algum momento da carreira, sendo que entre estes, 19% necessitaram realizar readaptação técnica a fim de desempenhar a função conforme **Gráfico 5**, o que infere que ocorrem maiores dispêndios de recursos financeiros e humanos a fim de relocar essa mão-de-obra em cargos disponíveis. Entretanto, essa readaptação técnica para exercício da especialização pode ser menos onerosa do que capacitar um outro Oficial que ainda não tenha realizado o mesmo curso. Essa situação torna-se relevante nos momentos em que houver necessidade de remanejar especialistas para completar eventuais perdas de efetivos especializados (SANTOS, 2004; SHAW et al, 2013).
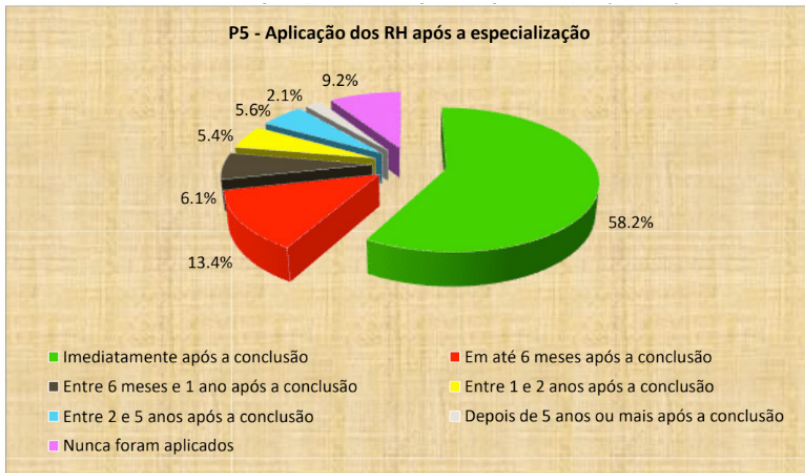
Gráfico 4 – Aplicação dos RH após a especialização (n=1715)

Elaborado pelo autor

Ainda pode-se refletir sobre a necessidade de capacitação das novas gerações a fim de permitir a transmissão do conhecimento institucional. Dessa forma, uma mudança gradativa da cultura organizacional entra em execução, sendo um ciclo virtuoso que ocorre não apenas em empresas, mas em instituições congêneres em todo o mundo, a exemplo da Marinha do Brasil e da Força Aérea Brasileira e suas homólogas em outros países, com aperfeiçoamentos contínuos aplicados por novas gerações de militares (EBOLI, 2004; KATOU; BUDHWAR, 2010; MARCONI, 2010; ZAPATA et al., 2012; MOLINEUX, 2013; ARIKAN; ENGİNOĞLU, 2016; PICOLI; TAKAHASHI, 2016). Esse fato permite inferir que aspectos como disponibilidade de RH capacitados dentro de um modelo de cultura organizacional são formados visando compor uma reserva estratégica para esse tipo de instituição, uma vez que sua reposição demanda tempo e investimentos consideráveis e pode comprometer o desempenho e a capacidades do EB em situações de conflito iminente, ocasião na qual a capacitação não poderá ser desenvolvida em sua plenitude a bom termo, pois o tempo passa a constituir fator decisivo para a garantia dos objetivos nacionais.

Adaptando conceitos de acadêmicos para o meio castrense, observa-se que o estímulo à especialização e “expertise” requeridas no trato com os materiais e procedimentos de tropas especializadas em ambientes operacionais (AMBO) específicos, associada à aplicação de recursos em capacitação e aplicação dos efetivos formados em áreas que requerem esses distintos graus de experiência avançados, permitem a continuidade e perpetuação de conhecimento em ciclos virtuosos. Isso constitui o que se chama no meio empresarial de conhecimento organizacional, ou gestão do conhecimento (FLEURY, 2004; AMARAL et al.,2008,2012; BARRETO et al.,2011; PACHECO,2012).

Isso se justifica porque os militares mais experientes constituem a memória doutrinária e prática destas Organizações Militares (OM) ou EE, nos quais permanecem por um período aplicando e aperfeiçoando técnicas e procedimentos a fim de ensinar a nova geração de substitutos, de como fazer ou como gerir as situações inusitadas e rotineiras da melhor forma. Caso esta situação não se configure, toda memória e experiência se perde no momento em que esses profissionais se evadem da região ou daquela estrutura, impedindo que o ciclo se complete e reinicie, caracterizando uma perda no capital social e na gestão do conhecimento naquela OM (ALLEN, 2002; TEMPLETON et al., 2002; FLEURY; OLIVEIRA, 2002; EBOLI, 2004; FLEURY, 2004; TERRA, 2005; AMARAL et al.,2008; 2012; ALLEN et al., 2010; BARRETO et al.,2011;PACHECO,2012; SOARES, 2014; KLEIN; MASCARENHAS, 2016).

O ideal para a instituição EB seria que os militares especializados dentro de suas respectivas áreas, analogamente ao que ocorre no meio acadêmico e em empresas privadas, permanecesse pelo maior período de tempo dentro de OM específica de sua capacitação recém adquirida. Outra solução seria que mediante afastamento temporário para realização de novos cursos, esses profissionais regressassem a fim de permitir a continuidade do ciclo do conhecimento organizacional.

Como contraponto a essas ideias, de manter efetivos executando uma especialização única constantemente, nota-se que diante de cenários mundiais cada vez mais complexos decorrentes de um mundo pós-Guerra Fria (BUZAN, 2012), a necessidade de aquisição de profissionais militares com múltiplas competências se torna cada vez mais necessária. O objetivo dessa amplitude de competências requerida passou a ser no intuito de atuação em ambientes multidimensionais de características incomuns, que requerem extrema flexibilidade, criatividade e adaptabilidade para execução das tarefas (TRADOC, 2010; BRASIL, 2014).

4 | GESTÃO DOS CONHECIMENTOS APÓS A REALIZAÇÃO DE CURSOS

Os “indivíduos organizacionais”, de forma crescente, se realizam sendo criativos e aprendendo constantemente. Isso conceitualmente se refere a aspectos de auto-realização, consagrados e representados graficamente por uma pirâmide (Pirâmide de Maslow). Os valores identificados nessa pirâmide são escalonados segundo uma ascensão que variam de tangíveis até um patamar de intangibilidade, ou seja, crescendo em subjetividade, dentro de uma perspectiva psicológica teorizada por Maslow (RAMIREZ, 2007; MARTÍ et al, 2011).

Dito isso, observa-se que atingir um novo nível na carreira equivale à incorporação de atribuições, atividades ou responsabilidades pertencentes à próxima escala de complexidade, ou seja, da nova função para a qual o indivíduo ou grupo foram preparados. Ela se insere em patamares que compreendem o universo laboral e a capacitação do

indivíduo no âmago de seu grupo de trabalho, abrangendo níveis de obtenção de CHAs e de reconhecimentos da organização e das pessoas para quem trabalha(DUTRA, 2004; FISHER; ALBUQUERQUE, 2005; GARCIA; PINHEIRO, 2015).

Segundo Pacheco (2012), existe uma convergência de esforços dos indivíduos e das organizações em busca de eficiência e de autorrealização, e isso aponta para uma grande oportunidade para os gestores, que consiste na criação de círculos virtuosos de geração de conhecimentos. Tais círculos ou ciclos ocorrem no momento em que as empresas cientes da necessidade de se reinventarem, de desenvolverem suas competências, de testarem diferentes ideias, de aprenderem com o ambiente e de estarem sempre buscando grandes desafios, adotam estilos, estruturas e processos gerenciais que desencadeiam processos semelhantes no nível individual.

A estruturação destes ciclos virtuosos se reflete organizacionalmente através da atuação de profissionais competentes que se fundamentam em conhecimentos, habilidades e atitudes coerentes com as tarefas que lhes são atribuídas, divididas em setores ou áreas que conjuntamente permitem levar ao cumprimento da tarefa com eficiência e eficácia, conhecido como Inteligência Competitiva (AMARAL et al., 2008). No EB, essa situação pode se enquadrar na aplicação dos cursos de especialização, a partir do momento em que o concludente passa a exercer a função de especialista, agregando sua experiência prévia dentro e fora da caserna (do EB) e buscando aplicar o conhecimento adquirido recentemente na especialidade.

Desta forma, o novo especialista revitaliza o sistema com as novas práticas ensinadas pelo seu centro de instrução (CI) que pressupostamente é um centro de busca de inovação e de melhoria de processos correntes, aliado a experiência de outros especialistas que já se encontram em função nas OM da atividade. Os novos conhecimentos, associados às habilidades pré-existentes ou desenvolvidas pela especialização e somados às atitudes do profissional, acrescentarão ou permitirão que novas capacidades sejam agregadas àquele setor de RH ou sistema operacional, ou mesmo a uma equipe tática para execução das tarefas que lhes serão atribuídas a partir de então (VERSIANI et al., 2013).

Através da especialização se busca o desenvolvimento de Competência em Informação (CoInfo) para que esta seja amalgamada aos CHAs do profissional e seja uma espécie ímpar de Inteligência Competitiva (IC), como ocorre no meio civil. Na prática já se observa a transmissão de conhecimentos e experiências de "veteranos" ou "profissionais locais", possibilitando que a teoria adquirida seja aplicada com base no *"Know how"* ou "*expertise*" desenvolvida com o tempo. Essa transferência possibilita o entrosamento da equipe e dos sistemas, bem como a assimilação de novos conhecimentos, dinamizando práticas que eventualmente se encontrem obsoletas, empregando novas técnicas e materiais ou mesmo novos processos (BISPO, 2013; VERSIANI et al., 2013; D'ARISBO, 2015).

Segundo Terra (2005), vivemos um momento de importante transição do ambiente econômico, onde a gestão proativa do conhecimento adquire um papel central para a competitividade tanto das empresas, como dos países. Seguindo essa lógica, Garcia e Pinheiro (2015) identificam uma capacidade conhecida como Competência em Informação (CoInfo) que surge como um novo conceito e explica sobre o processo educativo que permeia todas as áreas do conhecimento na era da informação, de onde os profissionais retiram dados, aprendem, geram novos conhecimentos e interagem além do ambiente laboral.

A CoInfo permite o desenvolvimento de capacidades de investigação de problemas complexos e produção de soluções de modo eficiente e racional. Tal aplicação se torna perfeita quando se considera a este conceito de aprendizado em ambientes organizacionais multifacetados e dinâmicos como setores de comércio intenso e indústria (PACHECO,2012; GARCIA; PINHEIRO, 2015), e no caso deste estudo, para o desenvolvimento de capacidades dos profissionais das armas e na solução de problemas militares.

Uma vez relacionada ao processo educativo, o desenvolvimento de capacidades, elencado por Carvalho (2015), e no contexto de CoInfo abordado tanto por Pacheco (2012) como por Garcia e Pinheiro (2015), sua integração desde o processo de preparação e treinamento com o exercício da prática do profissional, pode ser identificada no EB em seus processos de capacitação de militares, consoante a análise das **Tabelas 11** e **12** (**P6**).

Descritiva	Pergunta 6
Média	8,53
Mediana	9
Desvio Padrão	2,34
CV	27%
Min	1
Max	11
N	1.699
IC	0,11

Tabela 11: Descritiva para a P6

(adequação do conteúdo do Plano de Disciplinas para emprego nas novas funções)

Na **Tabela 12** em uma escala de percepção, na qual inicialmente 22,09% dos Oficiais consideram totalmente pertinentes os currículos dos cursos de especialização que frequentaram, e em uma segunda observação, na qual os valores somados a partir do grau 8 representam a soma de 62,39% das respostas, permite inferir que a maioria da amostra acredita na adequação do sistema de ensino no EB para o exercício das funções, em outros termos, no ensino que recebeu no EE ou CI específico que frequentou (FERREIRA;

ABBAD, 2014).

Esse valor ainda se torna maior quando se considera que mais da metade dos Oficiais atribuiu ao menos o grau 5 para a relação de adequação e exercício da função (88,98%), e que a média foi de 8,53 ± 2,34 (**Tabela 11 -**adequação do conteúdo do Plano de Disciplinas para emprego nas novas funções), o que pode ser interpretado como uma percepção segundo a escala tipo *Lickert* de um aproveitamento de em média de 85,3% do conteúdo ensinado para aplicação funcional.

0 (1)		1 (2)		2 (3)		3 (4)		4 (5)		5 (6)		6 (7)		7 (8)		8 (9)		9 (10)		10 (11)	
Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
29x	1,70	24x	1,41	30x	1,76	40x	2,34	65x	3,81	125x	7,32	105x	6,15	224x	13,12	399x	23,37	289x	16,93	377x	22,09
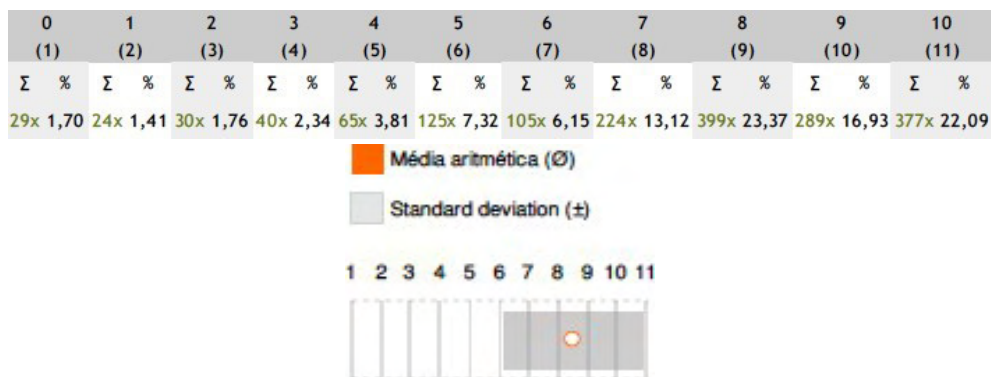
Tabela 12 – P6 - Adequação curricular do curso para exercício da função

A fim de exemplificar a adoção de tais medidas por parte das FFAA, pode-se tomar como referência o Centro de Doutrina (TRADOC) do Exército Norte-americano (*US Army*), que atualmente desenvolve o conceito de UC no *US Army*, a *Army University* ou *Army U*[10]. O objetivo principal da *Army U*, dentre outros, é o de desenvolver e potencializar capacidades dos seus efetivos militares e civis, de modo autônomo ou se possível em parceria com outros EE (JONES, 2016).

Outro aspecto relevante buscado com a criação de uma Universidade Corporativa no US Army, se alicerça na intenção de formar lideranças em uma perspectiva holística que abrange o trabalho sobre a dimensão humana de sua instituição, contribuindo indiretamente na qualificação de RH para o mercado de seu país. Essa contribuição se dá através de aproveitamento ou continuidade de estudos assimilados na *Army U* ou de oportunidades na iniciativa privada ou em outras instituições públicas.

Entretanto, para obtenção de capacitações individuais e coletivas dentro da organização, segundo Almeida et al. (1993), uma vez estabelecidos os objetivos e as estratégias para alcançá-las, o papel da área de RH é fundamental para a implementação do que foi planejado. Para que isso ocorra é importante o estabelecimento de políticas

---

10 TRADOC News é o site Oficial do Centro de Doutrina do Exército Estadunidense (TRADOC). Maiores detalhes sobre a implantação da *Army University* em: www.tradocnews.org.

de promoção e avaliação, aproveitamento e desenvolvimento de RH de acordo com as estratégias da organização (AMARAL et al. 2008; LEITE; ALBUQUERQUE, 2010; SOARES, 2014).

Como a organização é um conjunto de pessoas que trabalham para satisfazer as suas necessidades individuais, é fundamental que o interesse dessas pessoas esteja orientado para também atender aos objetivos organizacionais (LEITE et.al, 2014). Para que haja sincronismo no sistema é necessário distribuir e gerenciar tarefas para que a estrutura funcione sinergicamente, garantindo a consecução dos objetivos organizacionais em detrimento a objetivos individuais. O funcionamento da estrutura deve ocorrer mesmo que a dicotomia da atuação dos gestores de RH sobre investimentos no capital social, permaneça agindo sobre a captação, a retenção de pessoas, a determinação de competências e habilidades que consistem no centro das preocupações de todas instituições e empresas (LACOMBE; TONELLI,2001; BARRETO et al.,2011).

Um mecanismo utilizado pelo EB atualmente é a definição de Quadro de Cargos Previstos (QCP)[11,12] por OM, que permite estabelecer uma divisão racional das funções e das atividades laborais nos diversos níveis hierárquicos da instituição. Isto porque não adianta qualificar ou especializar pessoal se esse efetivo não irá aplicar o conhecimento. Agir desta forma poderia caracterizar perda de tempo, dinheiro e má utilização de mão-de-obra qualificada, uma vez que enquanto os efetivos estão sendo especializados em cursos, deixam de ser aplicados em outra área, situação ou missão em prol da organização.

Um dos impactos da não aplicação imediata dos cursos de especialização incide sobre algumas áreas nas quais incide a necessidade de realizar cursos de readaptação, fato que foi elencado (**P7**) conforme se observa na **Tabela 13** e **Gráfico 5** (readaptação para o exercício da especialização).Esse assunto já foi abordado anteriormente como possibilidade de incidir em má gestão, ou como contraponto, de garantir uma reserva estratégica de RH para o EB.

Outro aspecto que vale a pena ressaltar é que a aprendizagem baseada em práticas ou AO (PACHECO et. al, 2009; ANTONELLO; GODOY, 2010; LOIOLA; LEOPOLDINO, 2013; WEYMER et al., 2014;MOSCARDINI; KLEIN, 2015; BRUNET ICART;MARA, 2016) justificaria a alto percentual de 81% de profissionais que não necessitaram realizar

---

11 Decreto nº 5.751, de 12 de abril de 2006. Art. 1º O Exército, instituição nacional permanente e regular, organizada com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, destina-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem.

§ 1º Sem comprometimento de sua destinação constitucional, cabe ao Exército o cumprimento das atribuições subsidiárias estabelecidas na Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999.

§ 2º Denominam-se Organizações Militares as organizações do exército que possuem denominação oficial, quadro de organização e quadro de cargos previstos, próprios.

12 REGULAMENTO INTERNOE DOSSERVIÇOS GERAIS– R-1 (RISG)...DOSCARGOS...

Art. 364. Cargo militar é o conjunto de atribuições, deveres e responsabilidades cometido ao militar em serviço ativo.

§ 1º Os cargos militares encontram-se especificados nos QC e QCP, ou definidos, ou caracterizados como tal em outros dispositivos legais.

§ 2º Os cargos militares são providos com pessoal que satisfaça o grau hierárquico, a qualificação e as habilitações exigidas para o seu desempenho, previstos nos respectivos QCP”.

readaptação evidenciado no **Gráfico 5**, uma vez que os indivíduos submetidos a processos formais de aprendizagem, mesmo dentro de processos de EC, somente consolidam seu aprendizado quando são exigidos funcionalmente, ou seja, através da AO. Infere-se que a resposta da amostra que somou 81% aplicou em um curto espaço de tempo os conhecimentos adquiridos, e que o percentual de 19% que necessitou realizar readaptação para o exercício da função não aplicou de imediato ou a curto prazo a especialização.

Outro possível motivo desse resultado supostamente ocorre em virtude de um alinhamento dos currículos dos cursos nos EE e CI com as necessidades de treinamento levantadas pelas OM interessadas nesses RH (FERREIRA; ABBAD, 2014). Já o percentual mais baixo (19%), se justificaria na condição de que evolução de materiais, procedimentos ou processos de condicionamento deveriam ser relembrados a fim de iniciar o desempenho da especialidade, não eximindo que a consolidação em si seria efetivada no cotidiano da instituição(PACHECO et. al, 2009; ANTONELLO; GODOY, 2010; LOIOLA; LEOPOLDINO, 2013; WEYMER et al., 2014; D'ARISBO, 2015; MOSCARDINI; KLEIN, 2015).

Gráfico 5 – Readaptação para exercício da especialização (n=1699)

Elaborado pelo autor

Pergunta 7	N	%	P-valor
Não	1.377	81,0%	
Sim	322	19,0%	<0,001
Total	1.699		

Tabela 13: Distribuição da P7

(Readaptação para exercício da especialização)

Os militares, de modo semelhante aos trabalhadores civis, vêm aumentando de forma considerável seus patamares de educação e aspirações, ao mesmo tempo em que o trabalho passa a ter um papel central nas suas vidas. Tal abordagem é buscada reciprocamente pelos gestores e empregados de empresas no contexto atual, complexo e multidimensional sob o qual as relações interpessoais e aplicação dos novos conhecimentos geram as capacidades organizacionais necessárias para o ambiente competitivo do mercado (PACHECO, 2012).

Quando a acumulação de capital humano é alta, é provável que a empresa lucre com CHAs e sustente uma vantagem competitiva. Assim, o capital humano é mais valioso quando ele é retido onde ele foi desenvolvido. As demissões não somente diminuem o capital humano, mas também oferecem aos concorrentes a oportunidade de obter o conhecimento sobre as melhores práticas de outra empresa (SANTOS, 2004; SHAW et al., 2013; FRANK; OBLOJ, 2014). Nesse sentido, como não existem organizações rivais no mesmo nível que possam cooptar os RH do EB, baseando-se nos valores arraigados na cultura militar (CASTRO, 1990; KEEGAN, 1996), outros setores da sociedade poderiam absorver os militares demissionários, causando perda de Competência em Informação (CoInfo) e de Gestão do Conhecimento (GCon), mas com possibilidade muito remota de oferecer Inteligência Competitiva (IC) a alguma FFAA que ameace o país.

O pior dessas perdas pode ocorrer quando as taxas de demissões passam de níveis baixos para moderado, evidenciando deficiências na GRH, principalmente no momento em que são exacerbadas interações orgânicas entre mercado e empresa (MORGAN 1997; MEISTER, 2000). Isso porque as melhores ofertas e oportunidades passam a incidir sobre o capital social, testando os níveis de comprometimento com a instituição por parte dos trabalhadores (VIGODA-GADOT et al., 2010; MIAO et al., 2013; SHAW et al., 2013; MACIEL; CAMARGO, 2015).

Nesse sentido, a fim de evitar perdas no capital social, deve haver reposição constante de especialistas em virtude da rotatividade e da inatividade para que não seja impactada a performance das equipes das OM, mas também para manutenção da prontidão e adestramento para operação dos sistemas de armas (TILLSON, 1996; DEWEY, 2007; USRAY, 2013).Por outro lado, pouco impacto sofrerão as organizações que investem pouco em gestão de RH, o que não configura o caso do EB. Essas instituições que adotam estratégia distinta, normalmente não dependem de capital social e atuam em contraponto a GERH, e buscam obter vantagem competitiva através de outras ferramentas de gestão, tais como reduções de custos ou melhorias tecnológicas (SHAW et al., 2013).

5 | FATORES MOTIVACIONAIS PARA O MILITAR

Na administração estratégica, todas as áreas da empresa devem procurar a eficácia

da organização. Para atingir essa meta, a gestão deve envolver todas as áreas, não somente na administração central ou áreas operacionais, mas também em áreas de apoio e suporte, como é o caso da área de Recursos Humanos (LEITE; ALBUQUERQUE, 2010).

No caso do EB, essa área de apoio e suporte se confunde com o cerne da instituição, caracterizada pela essência de sua dimensão humana, ou seja, seus quadros que compõem o efetivo profissional. O apoio e suporte podem ser interpretados como, por exemplo, na preocupação da empresa com a higidez de seus funcionários, manifestada através de oferta ou de benefícios como planos de assistência médica-odontológica aos seus trabalhadores, ou ainda, através de assistência aos dependentes tais como celebração de convênios com escolas, centros de ensino, de lazer e entretenimento, entre outras eventuais demandas sociais(ALLAN et al., 2010; ANTONELLO; GODOY, 2010; LEITE; ALBUQUERQUE, 2010; PACHECO, 2012; KLEIN; MASCARENHAS, 2016).

Sendo assim, em um primeiro momento, a área de RH tem distintos aspectos em relação as demais, pois não trata apenas da estratégia da empresa no que se refere ao comprometimento dos seus colaboradores para alcançar objetivos organizacionais, mas acumula também aspectos de gestão organizacional para o atendimento das suas próprias necessidades (ou das famílias dos trabalhadores).No EB, essas atividades são caracterizadas diretamente através da gestão de um Fundo de Saúde próprio[13] (SAMMED/ FUSEx), do sistema de Colégios Militares do Brasil[14] (SCMB) e da Fundação Osório[15] (FO), entre outros voltados para assistência de pessoal[16]. Tal suporte prioriza o atendimento de demandas sociais que afetam os quadros de carreira da instituição, evidenciando benefícios indiretos aos efetivos profissionais.

Analogamente ao que ocorre na iniciativa privada e nos órgãos públicos, como se constituísse um organismo vivo, hierarquizado e burocrático (WOOD,1992; MORGAN; BERGAMINI,1996; MORGAN,1997), o sistema de GRH do EB[17,18] é responsável pela

---

13 SAMMED/FUSEx é o Sistema de Atendimento Médico-hospitalar aos Militares do Exército, Pensionistas Militares e seus Dependentes (SAMMED) atende a cerca de 750 mil beneficiários em todo o território nacional, por intermédio de uma rede formada por 28 hospitais militares, 4 policlínicas e 24 postos médicos. Disponível em: www.dgp.eb.mil.br

14 Os CM são organizações militares (OM) que funcionam como estabelecimentos de ensino (Estb Ens) de educação básica, com a finalidade de atender ao Ensino Preparatório e Assistencial. **A educação assistencial** remete à gênese e à justificativa do próprio SCMB: a busca do equacionamento das vicissitudes inerentes à profissão militar, das dificuldades impostas à família castrense que impactam o moral da tropa. Disponível em: www.depa.ensino.eb.br

15 A missão da FO é de ministrar a educação básica e profissional aos dependentes legais de militares do Exército e das demais Forças Singulares desenvolvendo competência para o trabalho e exercício da cidadania. Disponível em: www.fosorio.ensino.eb.br.

16 Diretoria de Civis, Inativos, Pensionistas e Assistência Social (DCIPAS) é a responsável por planejar, orientar, coordenar, controlar e supervisionar as atividades relacionadas aos Serviços de Administração de Inativos e Pensionistas, de Gestão do Pessoal Civil e da Assistência Social do Exército.

17 DGP é o Órgão de Direção Setorial (ODS) cuja função é de planejar, orientar, coordenar e controlar as atividades de pessoal decorrentes da Legislação de Pessoal vigente e do Sistema de Planejamento do Exército (SIPLEx), a fim de assegurar ao Exército Brasileiro condições para cumprir sua destinação constitucional e as atribuições subsidiárias explicitadas em Lei Complementar e participar de Operações Internacionais. Têm como visão de futuro ser o ODS reconhecido pelo Exército e no âmbito do Ministério da Defesa pela efetividade na gestão do pessoal. Disponível em: www.dgp.eb.mil.br.

18 A 1ª Subchefia do Estado-Maior do Exército (1ªSCh EME) compete entre outras atribuições, formular, propor e manter atualizadas, em nível de direção geral, as Políticas e as Diretrizes Estratégicas do Exército, concernentes aos

sobrevivência da instituição. Em outras palavras, ele gere as demandas presentes e futuras de RH, assim como identifica suas necessidades e suas respectivas aplicações nas OM, a fim de atender a demanda de capacidades requeridas para o funcionamento ou rotina organizacional delas. Em resumo ele é responsável por alocar os efetivos necessários e qualificados para exercício das atividades finalísticas de setor das OM, tudo alicerçado e consoante a END (BRASIL, 2012b).

A primeira dimensão apresentada nos parágrafos anteriores, constitui a gestão estratégica de RH do EB e sua auto gerência, que por muitas vezes não permite aperfeiçoamentos a curto prazo. De modo análogo, isso ocorre nas grandes empresas, a partir do momento em que as organizações ignoram e subestimam os interesses dos indivíduos que fazem parte da organização, quando se adota uma sistemática produtiva sem GRH, sem que se considere seu potencial alcance e impactos em outras áreas e quando não há suporte para o atendimento das necessidades individuais. Caso essa gestão do capital social fosse considerada de modo integrado, seria uma GERH. A título de exemplo, de modo distinto a GERH, operações isoladas como as desenvolvidas na área de Finanças englobando somente recursos financeiros, em paralelo as da área de distribuição que se encarregará somente aspectos logísticos, não sendo integradas, não contribuem para que haja uma sincronia ou evolução dos processos produtivos alinhados em prol de objetivos comuns (ALLAN et al., 2010; ANTONELLO; GODOY, 2010; LEITE; ALBUQUERQUE, 2010; PACHECO, 2012; KLEIN; MASCARENHAS, 2016).

Logo, as áreas não envolvidas influirão direta ou indiretamente sobre a GRH tão logo sejam negligenciadas, uma vez que a aplicação de conceitos de gestão multidimensional, complexidade e conhecimento organizacionais envolvem aspectos inter-relacionados. Tais aspectos requerem fluxo contínuo de informação já tratados no ínterim deste estudo e coadunando com as ideias sustentadas por Antonello e Godoy (2010) e Pacheco (2012).

Destarte é importante visualizar as organizações como estruturas concebidas para servir às pessoas, que possuem anseios e aspirações dentro e fora do ambiente organizacional. Sejam estas expectativas e desejos dos proprietários, dirigentes, funcionários, clientes, fornecedores ou mesmo das famílias destes, indiretamente beneficiadas ou prejudicadas com a estratégia adotada pela empresa e que pode impactar na retenção desses profissionais, assim como em sua motivação para o desenvolvimento dela (corporação). Em troca desse serviço (emprego) e para que a organização funcione, estas pessoas, por sua vez, terão que contribuir de alguma forma direta ou indiretamente (LACOMBE; TONELLI, 2001)para que haja harmonia em torno dos objetivos comuns,

---

Sistemas de Pessoal, Ensino e Cultura, com vista à elaboração dos respectivos Planos Básicos; planejar, orientar e coordenar, em nível de direção geral, os assuntos relacionados com política de pessoal, ensino e cultura e suas respectivas atividades correntes; propor a criação, extinção, suspensão ou reativação de cursos e estágios para oficiais e praças do Exército; elaborar planos de cursos e estágios gerais no Exército Brasileiro, para militares das Nações Amigas e de outras organizações brasileiras; elaborar planos de cursos e estágios em Nações Amigas e nas demais Forças Singulares. Disponível em: www.eme.eb.mil.br.

caracterizando o comprometimento com a instituição a que pertencem (FREEMAN; SOETE, 1997; LACOMBE; TONELLI, 2001; EBOLI, 2004; MARCONI, 2010; VIGODA-GADOT et al., 2010; KOSTER, 2011; MOLINEUX, 2013; SHAW et al., 2013; TRUSS et al., 2013;; LEITE et al., 2014; BARRICK et al, 2015; MACIEL; CAMARGO, 2015; STEIL et al., 2015).

Nesse sentido, os conceitos elencados por Albuquerque e Oliveira (2001) destacam que a Gestão por Competências surge como fator motivacional e de retenção de talentos. O simples estabelecimento de critérios de reconhecimento associados a benefícios e ganhos financeiros diretos ou indiretos transmite a sensação de reconhecimento institucional, em consonância as pesquisas apresentadas por Barreto et al. (2011) e por Soares (2014), que ressaltam que deve haver uma política na instituição voltada para o reconhecimento dos desempenhos funcionais de seus integrantes, ou seja, da meritocracia. Dessa forma, seria possível ampliar a interação entre os diferentes setores da Organização, estimulando sua participação como atores dos processos.

Em contraponto, Wood e Piccarelli (1999) estabeleceram que um aspecto negativo identificado nas empresas verticalizadas é o incentivo ao "carreirismo", que torna as promoções verticais excessivamente importantes e dificulta a convergência de esforços para objetivos comuns. Essa idéia em nada difere da estruturação das FFAA, embora seu alicerce esteja calcado em aspectos rígidos, que caracterizam a burocracia (WOOD,1992; MORGAN; BERGAMINI,1996; MORGAN,1997), hierarquia e disciplina, já consolidados para quem se dispõe ao ingresso nessas instituições (BRASIL, 1980; 1988).

Esse modelo julgado arcaico para a iniciativa privada foi suplantado pelos modelos de valorização e de participação dentro da organização, a exemplo dos novos modelos de gestão por desempenho e gestão por competência. Eles trouxeram inovações para o mundo empresarial que passaram a ser objeto de pesquisa, adaptação e aplicação na GRH, incluindo o EB, nos moldes do atual cenário mundial complexo por natureza (BARRETO et al., 2011; LEITE et al.,2014).

Partindo dessa ideia de valorização do empregado e fazendo novamente uma breve referência a psicologia comportamental, a pirâmide de Maslow caracteriza que o homem após alcançar níveis hierárquicos em relação às suas necessidades básicas e complementares, busca sua auto-realização, aceitação social e sentimento de pertencimento a um grupo com características similares as suas capacidades. Em suma, busca ser reconhecido e se reconhecer como um vencedor, capaz de contribuir com soluções eficientes para problemas complexos, resolvê-los e ser admirado por isso (RAMIREZ, 2007; MARTÍ et al, 2011).

Nesse contexto, a estrutura empresarial ou institucional que não souber aproveitar esse homem, incentivando-o ao auto aperfeiçoamento e a superação de metas, irá perdê-lo no meio do seu processo de formação ou mesmo durante a capacitação se não souber valorizá-lo. Caso isso ocorra, provavelmente fará com que esse profissional busque novos desafios ou recompensas dentro de outra empresa ou instituição (BARRETO et al., 2011;

SOARES, 2014).

O estímulo a aprendizagem dos gestores em uma organização pode funcionar em duas direções: por um lado pode aumentar sua produtividade e, por outro, pode levar a custos crescentes se os gerentes estão aprendendo principalmente sobre oportunidades para ampliar seus benefícios e usá-los como condição de barganha contra a própria instituição (FRANK; OBLOJ, 2014). Entretanto, há o contraste desse tipo de estímulo quando se refere a instituições públicas e FFAA em relação a capacitação na iniciativa privada, uma vez que a barganha por benefícios e lucros individuais que ocorrem entre indivíduos e firmas não ocorrerem nas relações das instituições públicas e do EB.

Feitas algumas considerações sobre os estímulos ao auto aperfeiçoamento, pode-se dizer que um entre os diversos fatores que supostamente influenciam o processo de capacitação dos efetivos profissionais do EB, pode-se inferir que algumas implicações impedem o sistema de encorajar o desenvolvimento de habilidades e competências analogamente ao que ocorre na iniciativa privada. A principal consiste em ser uma organização cuja estrutura verticalizada tradicional usa o sistema de cargos para ocupar seus postos laborais. Isso porque nela se reconhece o tempo de serviço e não a contribuição dos funcionários para se considerar uma recompensa pela qualidade do trabalho (HIPÓLITO, 2000).

> O sistema tradicional de gestão não recompensa os funcionários pelo que realmente se espera que eles façam, já que as faixas salariais, nos sistemas baseados no cargo, tendem a reproduzir o valor de mercado: média, valores máximo e mínimo. Raramente os gestores têm permissão para remunerar o indivíduo acima das faixas salariais, não importa quanto o desempenho esteja acima da média (EMERSON, 1991,p.40).

Outro aspecto a salientar é que o estímulo financeiro baseado na busca pela elevada e contínua qualificação profissional não ocorre na mesma proporção que o mercado, nem a medida em que os militares galgam novos postos de trabalho e aumentam seus níveis de responsabilidade quando se comparam os vencimentos de outras categorias do funcionalismo público federal[19] ou da iniciativa privada. Essa é uma das razões pelas quais esse estímulo se torna imprescindível à valorização da carreira (BRASIL, 2012), para que ela seja um pólo de atração de talentos e de mentes privilegiadas e que tal medida, represente uma exigência a fim de que haja efetiva contribuição para seleção de talentos para a segurança nacional (LEE et al., 2011).

Não constitui objeto do presente escopo a discussão sobre a adequabilidade da remuneração dos militares. Contudo, traçar um paralelo entre a percepção remuneratória com outras carreiras de Estado[20] se torna valiosa a fim de estabelecimento de uma linha

19 Pode-se consultar os vencimentos do funcionalismo público federal brasileiro através do Portal da Transparência do Governo Federal.

20 A Tabela de Remuneração dos Servidores Públicos Federais do Poder Executivo está disponível no site do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). Esta publicação informa a remuneração dos Servidores Públicos

base de comparação de fatores extrínsecos (aspectos financeiros) que se configura a partir do final do processo de formação do militar[21].

Como se disse, a continua capacitação do militar ao longo de sua vida castrense tem por finalidade adequá-lo as distintas funções que assumirá em conformidade com níveis de exigência gradativamente mais complexos. Esse fato histórico mundial comprovado (LEMARCHAND, 2002; WESTWOOD e JACK, 2008; YARDLEY, 2009) pode ser comparado no Brasil as exigências sociais endossadas pelas políticas públicas iniciadas ainda nos anos noventa (ABRUCIO, 1997; BRESSER-PEREIRA; SPINK, 1998; PAULA, 2005; VILLARDI, 2011; OLIVEIRA, 2016). Albuquerque e Oliveira (2001) ao estabelecerem um modelo de competências organizacionais em seus estudos, similares aos aspectos do *Michigan Concept*[22] e *Harvard Concept*[23] praticados desde a década de oitenta e citados por Lacombe e Tonelli (2001), reforçam a ideia de que somados ao desempenho individual, a remuneração, o treinamento, o recrutamento e seleção, e os programas de carreira, constituem ferramentas para a GERH em uma organização.

Segundo Klein e Mascarenhas (2016), em carreiras públicas a evasão está associada a fatores extrínsecos, como a remuneração, enquanto a satisfação está relacionada a fatores intrínsecos e subjetivos, com forte vínculo a natureza do trabalho. As recompensas externas quando vinculadas ao desempenho podem chegar a satisfazer os empregados, de modo que esse incentivo atrelado a desafios de superação de objetivos ou de alcançar altos níveis de desempenho, pode conduzir a sensações de satisfação e realização pessoal (MIAO et al., 2013).

Deste modo pode-se observar através da **Tabela 14** (motivos para realizar um curso de especialização) que entre os motivos condicionantes considerados como importantíssimos (valor máximo atribuído a escala do tipo *Lickert* com 5 itens) para cursar uma especialização (**P8**) encontra-se em destaque o fator de "autorrealização" (40,86%), seguido da "oportunidade de crescimento na carreira pela realização do curso" (21,88%) e "necessidade do serviço" (10,85%), ao passo que os motivos "financeiro" (4,07%), "transferência" (3,30%) e "permanência em um OM" (3,36%) se mostraram pouco imperativos nesta coluna.

Federais Civis do Poder Executivo, com a divulgação das Tabelas de Remuneração atribuídas aos cargos e/ou carreiras. Publicado: 22/06/2015 17h36, última modificação: 18/12/2015 as 09h44. Disponível em: www.planejamento.gov.br.

21 Atualizada com as propostas de aumento até 2019. Ministério da Defesa. Disponível em: www.defesa.gov.br/arquivos/2015/mes12/tabela_de_soldos_militares_ffaa.pdf.

22 *Michigan Concept:* Define o conceito de Planejamento Estratégico de Recursos Humanos (PERH) como a ligação de missão, estratégia, estrutura e RH. Consiste em desenvolver estrategicamente quatro fatores: seleção, avaliação, remuneração e desenvolvimento (LACOMBE e TONELLI, 2001, p. 158).

23 *Harvard Concept*: enfatiza mais a perspectiva da gestão de administração de RH ressaltando o papel de interventor no planejamento estratégico, através de quatro áreas-chave para determinação de políticas de RH: grau de influência do empregado (participação), fluxo de RH (recrutamento, utilização e demissão), sistema de recompensas, e os sistemas de trabalho (organização). Idem.

	não me motivei nesse sentido (1)		pouco importante (2)		importante (3)		muito importante (4)		importantíssimo (sem isso não faria o curso) (5)			
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±
financeiro	686x	40,45	333x	19,63	402x	23,70	206x	12,15	69x	4,07	2,20	1,21
auto realização	61x	3,60	46x	2,71	313x	18,46	583x	34,38	693x	40,86	4,06	1,01
necessidade do serviço	276x	16,27	202x	11,91	603x	35,55	431x	25,41	184x	10,85	3,03	1,21
transferência para Guarn...	834x	49,17	320x	18,87	316x	18,63	170x	10,02	56x	3,30	1,99	1,17
permanecer em uma OM...	1164x	68,63	232x	13,68	135x	7,96	108x	6,37	57x	3,36	1,62	1,09
oportunidade de crescim...	161x	9,49	117x	6,90	436x	25,71	611x	36,03	371x	21,88	3,54	1,18

Tabela 14 – P8 - Motivos para realizar um curso de especialização (n=1696)

(estímulo(s) que conduziu/conduziram a realizar o último curso de especialização)

Quando somada a escala de relevância para a condição de importante ou superior (posições 3, 4 e 5 da escala tipo *Lickert* de 5 itens) para a decisão de se voluntariar para um curso, verifica-se o aumento considerável de valores para as variáveis “autorrealização” (93,70%), “oportunidade de crescimento na carreira em função do curso realizado” (83,62%) e necessidade da instituição/serviço (71,81%), enquanto são atribuídos indicadores altos às condicionantes pouco importante ou inferior, às variáveis motivo financeiro (60,48%), transferência (68,04%) e permanência em um OM (82,31%).

Observa-se que de fato o aspecto oportunidade de crescimento na carreira se caracteriza através de novas chances que surgem com a realização dos cursos apontado como importante ou superior em 82,31% na escala. Consiste também em um dos fatores elencados em estudos de Camilleri (2016),podendo a nova habilitação permitir acesso a outras habilitações mais complexas ou mesmo, a cargos mais importantes e que supostamente seriam mais reconhecidos pela instituição. Tal indicador pode ser também observado na **Tabela 15 (**Teste ANOVA) e **Gráfico 6 (**que compara Média de percepção de estímulos motivacionais) onde se identificou uma média de 3,54 ± 1,18 (**P8**) em uma escala de percepção de *Lickert* de 1 a 5, de onde se infere que para a grande parte da amostra este fator tem relevância e contribui para o reconhecimento institucional ou o crescimento na carreira, sendo o segundo aspecto mais importante apontado para cursar uma especialização.

No entanto, a autorrealização aparece como o valor mais alto em **P8** (motivação para realizar cursos de especialização), conforme **Tabela 15** (comparação entre os motivos para realizar curso de especialização) e **Gráfico 6 (**que compara Média de percepção de estímulos motivacionais), onde a média foi de 4,06 ± 1,01. Supostamente em virtude da necessidade de reconhecimento social ou da vontade intrínseca de conquistar objetivos superando etapas de treinamento e seleção, apontando que o indivíduo criou uma

perspectiva positiva em relação ao novo grupo que integrou. Grupo este que considera um nicho, quisto ou núcleo distinto e especial em relação ao próprio EB e indiretamente em relação à sociedade, pelos níveis de superação que atingiu a fim de obter essa diferenciação, e pelo sentimento de "pertencimento" que o conduziu a essa opção por cursar uma especialização para distinguir-se em relação a outros grupos e indivíduos (VERGARA, 1999; KOSTER, 2011; VILLARDI et al., 2011; SHAW et al., 2013; TRUSS et al., 2013; MACIEL; CAMARGO, 2015).

Allen e colaboradores (2010) relatam que a evasão das instituições se dá por uma infinidade de motivos, contemplando desde melhores remunerações até adaptações familiares como, por exemplo, acompanhar o cônjuge em virtude de mudança de local de trabalho. Entre os principais fatores apontados para a saída do emprego, segundo sua revisão de literatura, está a insatisfação com o trabalho, superando fatores como o de baixa remuneração.

Uma das formas que incentivam a realização de cursos pelos militares das FFAA, o viés financeiro, se baseia na Medida Provisória Nº 2.215-10 em seu Art. 1º e suas Tabelas III e V[i], que trata sobre a Lei de remuneração dos militares, atualmente em vigor. Sob ela os militares incorporam adicionais de habilitação resultantes de cursos de especialização, extensão ou aperfeiçoamento e também percentuais de compensação orgânica[24] decorrente de atividades insalubres.

O aumento salarial que tais cursos proporcionam, através de critérios marcados pela continuidade de estudos em cursos de aperfeiçoamento pré-estabelecidos dentro do plano de carreira, estão condicionados a um período de tempo após o curso de formação. Entretanto, se valoriza apenas parcialmente (isso quando não se valoriza), a aquisição de especializações fora deste eixo, estabelecendo-se limites remuneratórios independentemente do número de especializações ou extensões de capacitação cursadas, pois os adicionais de habilitação das especializações não são cumulativos. Isso ocorre mesmo havendo a Gestão do DGP e de outros ODS ou Órgão de Direção Operacional[25] (ODOp) sobre a indicação ou designação para realização de mais de uma qualificação para o mesmo militar.

Esse sistema é muito similar ao modelo de gestão por cargos apresentado por Albuquerque e Oliveira (2000), empregado até meados dos anos 1990 pela iniciativa privada e ainda em vigor em muitas instituições. Segundo Hipólito (2000), o tempo de empresa é considerado mais importante superando quaisquer CHAs de seus pares em aspectos remuneratórios.

24 Compensação orgânica é a remuneração percebida pelo desgaste fisiológico que ocorre no desempenho de algumas especializações tais como as de tripulante de aeronave, paraquedismo, mergulho, operador de equipamento de raio-X. Para mais informações, vide Anexo II.

25 O Comando de Operações Terrestre (COTER) é o ODOp do EB, sendo responsável por orientar e coordenar o preparo e o emprego da Força Terrestre, em conformidade com as políticas e diretrizes estratégicas do Exército. Maiores informações sobre no site Oficial www.coter.eb.mil.br.

Mesmo que os militares do EB adquiram novas aptidões ao longo de suas carreiras, através de vários cursos de especialização e extensão, isso não refletirá direta ou indiretamente em compensação financeira. As habilitações e gratificações que oferecem algum retorno financeiro contemplam apenas algumas áreas que requerem desgaste orgânico extremo. As outras formas de aumentar os vencimentos, requerem lapso temporal invariável para sua possibilidade de obtenção, através de cursos de aperfeiçoamento ou de altos estudos que não são classificados como de especialização ou extensão, e por isso não constam do objeto desse estudo. Tal situação pode desestimular a busca pelo auto aperfeiçoamento em áreas não premiadas financeiramente, além de perda de incremento na capacidade laboral e organizacional na instituição Exército.

Apesar desses fatos, o aspecto "financeiro" (**P8 -** motivos para realizar um curso de especialização) foi observado como não sendo um fator preponderante na motivação para realização de cursos de especialização pois, analisando a **Tabela 14**, 40,45% dos indivíduos assinalaram o valor "1" na escala de percepção, denotando que não haviam se motivado nesse aspecto, contrapondo o percentual de 4,07% que assinalou o valor máximo "5" indicando que não realizaria curso sem tal incentivo. A **Tabela 15** (Teste ANOVA) e o **Gráfico 6 (**que compara Média de percepção de estímulos motivacionais),endossam tal assertiva pois em média se obteve 2,2 ± 1,21 pontos em uma (escala do tipo *Lickert* com 5 itens).

Pergunta 8	Média	Mediana	Desvio Padrão	CV	IC	P-valor
Financeiro	2,20	2	1,21	55%	0,06	
Auto realização	4,06	4	1,01	25%	0,05	
Necessidade do serviço	3,03	3	1,21	40%	0,06	<0,001
Transferência	1,99	2	1,17	59%	0,06	
Permanecer em uma OM	1,62	1	1,09	67%	0,05	
Oportunidade de crescimento na carreira em função do curso	3,54	4	1,18	33%	0,06	

Tabela 15: Teste ANOVA - Compara Estímulos da P8 (N=1.696)

(comparação entre os motivos para realizar um curso de especialização)
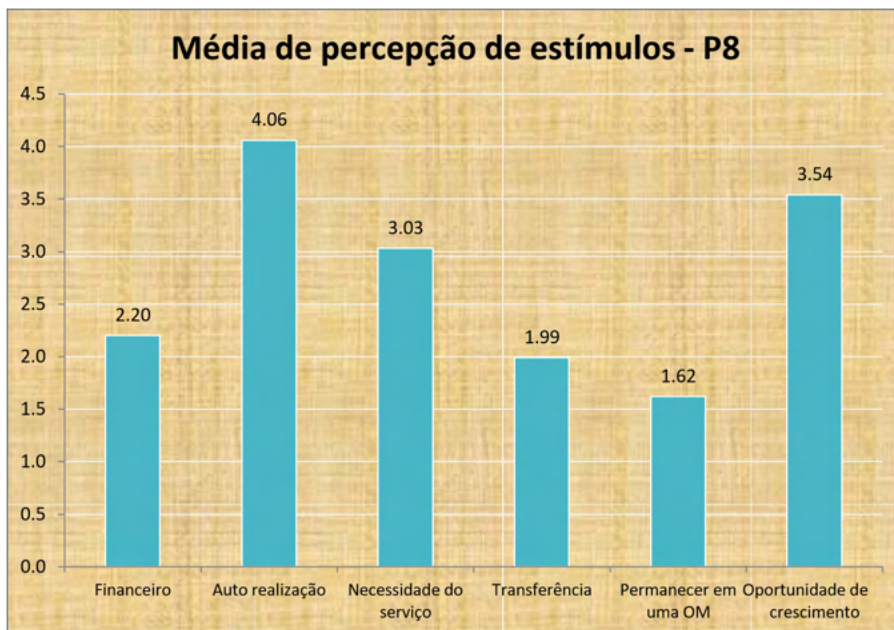
Gráfico 6: Compara Média de percepção de estímulos - P8

Elaborado pelo autor

De modo distinto ao desafio apresentado por Barreto et al. (2011) e Soares (2014), sobre aspectos inerentes a valorização do profissional especializado, observa- se que para o EB a Norma EB30-N-60.033 (BRASILEIRO, 2015), que regula a experiência profissional para habilitações críticas (também chamada de vivência profissional), valoriza habilitações militares da linha bélica para aqueles profissionais possuidores dos cursos relacionados às atividades fim de aviação, guerra eletrônica e forças especiais. Isso caracteriza o reconhecimento institucional para os profissionais que se aplicam nessas atividades, ao mesmo tempo em que desfavorece outros profissionais na busca pela especialização e a permanência em outras OM cujas especialidades não são contempladas com essa medida, mas que também se revestem de difícil seleção e formação. Como exemplo pode-se citar as seguintes especialidades: precursor paraquedista; especialista de dobragem, manutenção de paraquedas e suprimento pelo ar; guerra na selva; defesa cibernética; operações de apoio à informação (operações psicológicas); operações no pantanal; caatinga; em unidades blindadas e leves; inteligência; ensino e pesquisa; e até em unidades típicas no emprego em operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO), entre outras.

Observa-se, deste modo, que os Oficiais da linha bélica de ensino detentores de cursos de especialização que não estejam contemplados na legislação de valorização do mérito, não são incentivados institucionalmente de modo explícito, conforme elencado anteriormente. Esse fato poderia também justificar uma suposta falta de interesse individual

em buscar uma especialização, ou mesmo um baixo índice de indivíduos motivados a continuar ou buscar novas especializações, como se observa no **Gráfico 1** (11% nenhum e 29,6% apenas um),ou ainda, uma lacuna na GERH nesse sentido.

Esse lapso e outros aspectos podem ser observados na **Tabela 15 (**Teste ANOVA - comparação entre os motivos para realizar um curso de especialização), na qual uma escala de percepção do tipo *Lickert* de 5 itens (valor 1 para baixa correlação e valor 5 para mais alta) foi aplicada. Nela se observa que a realização de cursos foi motivada pelo fator "necessidade do serviço" imposto pelo ODS em média de 3,03, enquanto a motivação de "permanecer na mesma sede (ou OM)"em seus cargos e funções[26] por motivações extrínsecas (no caso motivadas pela instituição) apresentou uma média de 1,62, e o fator "transferência" a média de 1,99, impactando sobremaneira a AO no que tange a aprofundar, aperfeiçoar e disseminar seus conhecimentos, com base nos conceitos já abordados deste estudo sobre CoInfo (PACHECO,2012; GARCIA; PINHEIRO, 2015) e Gestão do Conhecimento, dentro da unidade a que o militar pertence (ALLEN, 2002; FLEURY; OLIVEIRA, 2002; EBOLI, 2004; FLEURY, 2004; TERRA, 2005; AMARAL et al.,2008; 2012; ALLEN et al., 2010; MARCONI, 2010;BARRETO et al.,2011;PACHECO,2012; SOARES, 2014; MOSCARDINI; KLEIN, 2015; KLEIN; MASCARENHAS, 2016). Isso sinaliza que não há interesse em permanecer no mesmo ambiente de trabalho ao qual pertencia antes da realização do curso.

Deve-se salientar que, supostamente, tal ambiente passivo de evasão (antiga OM) não seja o local onde seja possível a aplicação dessas novas capacidades, de modo que não haja impactos negativos em GCon e CoInfo dentro da GERH. Ainda deve-se considerar que a relocação após o curso possibilite o enquadramento desse especialista em uma OM onde irá aplicar suas novas capacidades como analisado na **Seção 4.3**. Pode-se observar ainda, que o profissional necessita buscar outras áreas de conhecimento, capacidades, outros cursos de especialização ou servir em Unidades específicas para obter a pontuação estabelecida pelo ODS, para valorização de sua carreira através de processos de promoção e seleção de pessoal[27] (BRASILEIRO, 2015).

Por fim, se observa através do *p*-valor expresso na **Tabela 15** (comparação entre os motivos para realizar um curso de especialização)**,** que existe diferença média estatisticamente significante entre os estímulos elencados em **P8** (motivação para realizar cursos de especialização), que podem ser percebidos com maior clareza pela representação das médias das percepções representadas em colunas no **Gráfico 6** (que compara Média de percepção de estímulos), o que coaduna com as conclusões já apresentadas.

Logo abaixo, aplicando-se a Comparação Múltipla de Tukey (*Post Hoc*) a fim de comparar os estímulos aos pares, observa-se estes *p*-valores na **Tabela 16**, na qual

---

26 Considerando-se o sistema de posicionamento institucional atual em função do cargo atribuído por QCP, pelo Órgão de Direção.

27 Instruções Reguladoras para o Sistema de Valorização do Mérito dos Militares do Exército (EB30-IR- 60.001).

basta cruzar a linha com a coluna para encontrar o *p*-valor necessário. Conclui- se que existem diferenças médias estatisticamente significante entre todos os estímulos e que, notoriamente, o estimulo com maior média foi “Auto Realização” com 4,06, caracterizando este como o aspecto que representa o maior indicador motivacional (ARGYRIS; SCHON, 1978; McCLELLAND *apud* GUTIERREZ, 1988; MORGAN; BERGAMINI, 1996; VIEIRA et al., 2002; VILLARDI et. al., 2011; MIAO et al., 2013) sendo que o menor estimulo foi “Permanecer em uma OM” com 1,62.

Deste modo, pode-se concluir que, entre todos os motivos elencados, a maior motivação para realização de um curso de especialização está relacionada com valores intrínsecos do militar, como a autorrealização em um primeiro momento e oportunidade de crescimento na carreira, seguido com um alinhamento institucional que se evidencia na terceira posição pela necessidade do serviço.

Entretanto isso não significa que os aspectos escalonados nas últimas posições como os indicadores motivacionais como transferência para uma Guarnição, cidade ou OM melhor; permanecer em uma OM por tempo indeterminado; ou o financeiro, não sejam relevantes, pois mesmo com valores baixos, também foram resultados assinalados pela amostra, e sendo assim, indicam oportunidades de investigações qualitativas nessas áreas.

	Financeiro	**Auto realização**	**Necessidade do serviço**	**Transferência**	**Permanecer naOM**
Auto realização	<0,001				
Necessidade do serviço	<0,001	<0,001			
Transferência	<0,001	<0,001	<0,001		
Permanecer em uma OM	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	
Oportunidade de crescimento na carreira em função do curso	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001

Tabela 16: P-valores da Tabela 15

A fim de verificar se há correlação entre **P6** e **P7**[28](adequação do Plano de disciplinas para desempenho funcional em relação à necessidade de readaptação para o exercício da função),na **Tabela 17 e 18** foram estabelecidas comparações em relação ao tempo para aplicação após a realização do curso **(P5)** a fim de saber se há uma relação entre esses fatores, ou seja, se há uma suposta conformidade entre quanto mais tempo sem aplicar o curso, maior defasagem quanto ao conteúdo. Notou- se que a diferença ocorreu conforme a lógica esperada, entre a resposta “Imediatamente” e “Nunca Aplicados”, em comparação

28 a Comparação Múltipla de Tukey (*Post Hoc*) foi utilizada para comparar os grupos aos pares de perguntas e determinar com precisão entre quais ocorreu a diferença analisando sobre a adequabilidade para determinar tanto a significância como a pertinência

à todas as demais, sendo observado que "Imediatamente" teve a maior média com 9,39 e "Nunca Aplicados" com a menor média de 4,75, podendo-se concluir que quanto mais tempo sem aplicar o curso, há uma tendência a uma maior defasagem e portanto, uma maior necessidade de relembrar ou atualizar os conhecimentos (**Gráfico 7 -** Compara tempo para aplicação em relação ao conteúdo).

O **Gráfico 5** (Readaptação para exercício da especialização)pode justificar tal fidedignidade, pois os valores expressos na **Tabela 17** (comparação da adequação do Plano de disciplinas para desempenho funcional em relação à necessidade de readaptação para o exercício da função) indicam uma forte correlação entre a adequação curricular e a aplicação do curso a curto prazo (médias de 7,85 a 9,39), ou seja, até um ano após a conclusão. Os dados complementares, que mostram da necessidade do processo de readaptação (19%) para exercício da função (**Gráfico 5**) não contrariam este argumento, pois podem significar uma atualização de CHAs demandados para a volta a atividade, mesmo a curto prazo em função da evolução de técnicas, materiais, e processos em constante atualização na era do conhecimento.

Outro fator que justifica esse ponto de vista da adequação curricular tem por base os **Gráficos 3 e 5** (Aproveitamento de RH após a especialização **e** Readaptação para exercício da especialização) nos quais 69,7% consideram o curso compatível com a nova função e 81% dos indivíduos pressupõe que não há necessidade de readaptar para entrada em atividade. Quando associados a **Tabela 9** (compatibilidade de OM após o curso) os dados indicam 47,5% das designações direcionadas para uma função totalmente compatível com a nova especialidade, que aumenta quando se soma uma escala abaixo, chegando a 69,7% de compatibilidade funcional. Sendo assim, pode-se concluir que os conteúdos ministrados nos cursos possuem a adequabilidade necessária para o desempenho das novas funções.

Entretanto essas novas considerações podem inferir que novas hipóteses de estudo podem ser levantadas, uma vez que aspectos qualitativos poderiam ser abordados tais como qual curso foi realizado, qual conteúdo foi ministrado e qual período foi compreendida a formação dos efetivos.

	P7	Média	Mediana	Desvio Padrão	CV	Min	Max	N	IC	P-valor
P6	Imediatamente	9,39	10	1,64	17%	2	11	990	0,10	<0,001
	Até 6 meses	8,29	9	1,96	24%	2	11	227	0,26	
	Entre 6 meses e 1 ano	7,92	8	2,01	25%	3	11	104	0,39	
	Entre 1 e 2 anos	7,88	8	2,23	28%	2	11	92	0,46	
	Entre 2 e 5 anos	7,85	8	1,92	24%	3	11	95	0,39	
	Depois de 5 anos	8,20	9	1,91	23%	4	11	35	0,63	
	Nunca aplicados	4,75	5	2,91	61%	1	11	156	0,46	

Tabela 17: Compara P6 para Avaliação com P7

(comparação da adequação do Plano de disciplinas para desempenho funcional em relação à necessidade de readaptação para o exercício da função)

	Imediatamente	Até 6 meses	Entre 6 meses e 1 ano	Entre 1 e 2 anos	Depois Entre 2 e de 5 5 anos anos	
Até 6 meses	<0,001					
Entre 6 meses e 1 ano	<0,001	0,680				
Entre 1 e 2 anos	<0,001	0,604	1,000			
Entre 2 e 5 anos	<0,001	0,510	1,000			
Depois de 5 anos	0,006	1,000	0,990	0,970		
Nunca aplicados	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001

Tabela 18: P-valores da Tabela 17
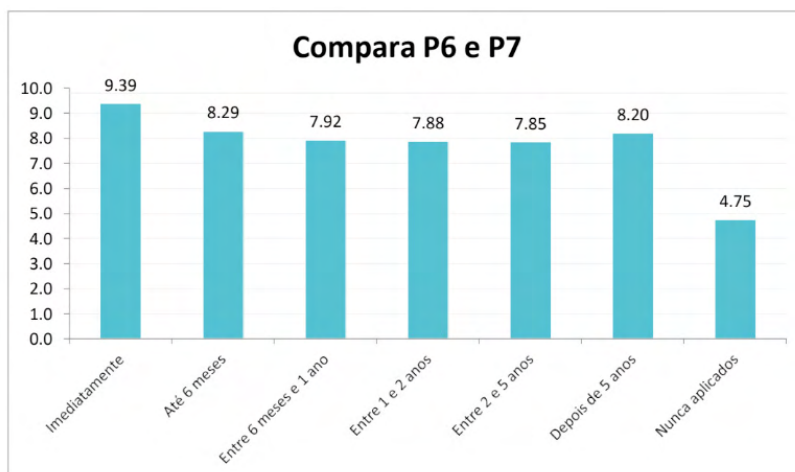
Gráfico 7: Compara tempo para aplicação em relação ao conteúdo (P6 x P7)

Elaborado pelo autor

No intuito de verificar se há correlação entre a **P2** e **P8** (ano de conclusão do ultimo curso de especialização e motivação para realizar cursos de especialização), foi realizada a comparação entre a quantidade de cursos em relação a percepção de cada fator motivacional, através da Correlação de Pearson.

Nr cursos X Fatores	Corr (r)	P-valor
Financeiro	6,1%	0,011
Auto realização	5,6%	0,020
Necessidade do serviço	15,7%	<0,001
Transferência de OM	3,2%	0,183
Permanecer em uma OM	2,1%	0,379
Crescimento na carreira	12,9%	<0,001

Tabela 19: Correlação Pearson de P2 com P8 (N=1696)

Verificou-se que existem algumas correlações estatisticamente significantes, mas os valores são extremamente baixos[29], ou seja, na prática se pode desconsiderar pois, se julga estatisticamente que tais valores são classificados como péssimos. O que fez a correlação ser significante (diferente de zero) é que temos uma excepcional amostragem (N=1696) pois tal amostragem consiste em 26,35% do universo pesquisado, o que garante estatisticamente uma alta fidedignidade da amostra em relação ao universo, uma vez que para garantir a margem de erro no máximo em 5%, seria necessário somente que compusessem a amostra indivíduos 377 militares.

Portanto, pode-se inferir estatisticamente que não existe uma relação direta e/ou indireta entre a quantidade de cursos e os estímulos/motivações, embora se observe que quando se busca excelência em GERH, tais fatores devem ser monitorados constantemente em virtude de eventuais mudanças ambientais que podem interferir nessas percepções. Mudanças internas e externas nos processos organizacionais e em relação ao mercado de trabalho e a sociedade especificamente no caso do EB, podem alterar a percepção e a escala de valores dos indivíduos e neste ponto se abre oportunidade para novos estudos longitudinais que podem confirmar ou refutar essa hipótese em relação a incidência e influência de tais fatores no EB ou mesmo nas FFAA.

29 Quando são feitas diversas correlações ao mesmo tempo, colocamos os resultados em uma única tabela, a qual chamamos de Matriz de Correlação. Para determinamos o quão bom é uma correlação, nós utilizamos a escala de classificações abaixo:

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa permitiu refletir sobre a contribuição para a profissionalização dos quadros nas Organizações Militares (OMs) e da instituição EB. Observou-se que através do referencial teórico se compreenderam os processos que envolvem a GERH, entre os quais se insere a Educação Corporativa (EC) e suas condicionantes para o sucesso nas organizações, a Aprendizagem Organizacional(AO) e comprometimento institucional, inclusive no EB. Estabelecer a relação entre EC, AO e os vínculos entre os membros de uma organização serviu de alicerce para o teste das hipóteses do estudo.

O nível de significância $p \leq 0,05$, em virtude do valor amostral excelente (n=1696), possibilitou a realização dos testes com altos índices de confiabilidade. Os resultados analisados têm 95% de probabilidade de demonstrar o que realmente ocorre no universo dos Oficiais da linha bélica do EB.

A pesquisa também comparou, na medida do possível, relações com gestões aplicadas em outras entidades públicas e privadas no que tange aos processos que favorecem o desenvolvimento e a melhoria contínua das capacidades organizacionais e competências individuais da GERH e do conhecimento, incluindo o comprometimento organizacional. A dissertação abordou, também, aspectos que permeiam a metodologia de ensino e apresentou dados inéditos sobre essa gestão no âmago do EB e aspectos inerentes a profissionalização dos quadros da Força Terrestre no presente momento.

Sendo assim, verificou-se que atualmente o EB realiza GERH pois, segundo a literatura, através da formação de especialistas a instituição contribui para o exercício das funções na linha bélica, mantendo a instituição atualizada em relação a outros Exércitos do mundo.

O pessoal recém-capacitado através dos cursos de especialização e extensão é, em sua maioria, efetivamente aplicado em áreas que requerem as novas habilidades, e quando não o são, compõem uma reserva estratégica de RH passível de mobilização. Isso ocorre nos mesmos moldes das empresas que possuem especialistas de difícil formação que demandam dessa mão-de-obra em épocas de contingência, preservando seu capital social e evitando evasão dele para a concorrência que, no caso deste estudo, se configura como a iniciativa privada.

Através dos cursos de especialização os militares contribuem para o desenvolvimento de uma cultura organizacional focada no auto aperfeiçoamento das competências individuais e coletivas, uma vez que após a conclusão dos distintos cursos, em sua grande maioria são designados para Organizações Militares onde irão incorporar aos quadros de especialistas já existentes, supostamente renovando os processos, técnicas e procedimentos, e disseminando para outras unidades as vantagens de optar por uma qualificação específica.

Entretanto as prováveis causas da busca pelo auto aperfeiçoamento evidenciadas

na presente pesquisa requer maior aprofundamento analítico qualitativo ou mesmo sobre novas hipóteses quantitativas, em especial sobre aspectos que podem avaliar as consequências, como por exemplo se as novas gerações são providas de conhecimentos que outras gerações desenvolveram, ou se há oportunidade de interagir e aperfeiçoar métodos e processos dos sistemas do EB, imediatamente ou a seu tempo.

O aproveitamento das novas qualificações, na maioria dos casos, inicia-se imediatamente após a conclusão dos cursos e estágios. Quando isso não acontece, os efetivos mobilizáveis permanecem a disposição da instituição para recompletar eventuais demandas estratégicas em momentos de crise, de modo análogo ao que se vê na iniciativa privada.

Pode-se destacar que entre os motivos que conduzem o militar da linha bélica a buscar a especialização dentro do EB, prevaleceu a vontade de auto-realização, seguido pela oportunidade de crescimento na carreira, depois a necessidade do serviço. O aspecto financeiro (um fator extrínseco no que tange a motivação), foi apontado somente na quarta posição, não tendo sido considerado fator de extrema relevância para estimular o profissional, denotando que valores intrínsecos atinentes a formação do militar e sua vocação imperam nesse sentido.

Talvez, em futuros estudos os resultados não sejam os mesmos, pois outros cortes temporais e universos podem ser explorados em um estudo longitudinal mais abrangente, dito isto porque serão identificadas distinções na eventual amostra considerada, uma vez que neste caso ela foi constituída dentro de condições institucionais do EB vigentes no ano de 2016.

Ainda vale ressaltar que por ocasião de mudanças internas e externas nos processos organizacionais, de situações mercadológicas e de estabilidade social, podem ensejar mudanças no EB, alterando a percepção e a escala de valores dos cidadãos que compõem seus quadros de profissionais, e nesse sentido novos estudos longitudinais que podem confirmar ou refutar novas hipóteses em relação a incidência e influência de tais fatores no EB ou mesmo nas FFAA.

REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia Da Silva; MOURÃO, Luciana. Avaliação de necessidades de TD&E: proposição de um novo modelo. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 6, p. 107, 2012.

ABREU, Mônica Cavalcanti Sá; CUNHA, Maria Cristiane; REBOUÇAS, Silvia Maria Pedro. Effects of personal characteristics on organizational commitment: evidence from Brazil's oil and gas industry. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 20, p. 3831-3852, 2013.

AGARWAL, Upasna A.; BHARGAVA, Shivganesh. The role of social exchange on work outcomes: a study of Indian managers. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 25, n. 10, p. 1484-1504, 2014.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; OLIVEIRA, Patrícia Morilha de. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. **Caderno de pesquisas em administração**, v. 8, n. 4, p. 13-25, 2001.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. Competitividade e recursos humanos. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 27, n. 4, 1992.

ALLEN, David G.; BRYANT, Phillip C.; VARDAMAN, James M. Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. **The Academy of Management Perspectives**, v. 24, n. 2, p. 48-64, 2010.

ALLEN, Mark. Corporate universities 2010: globalization and greater sophistication. **The Journal of International Management Studies**, v. 5, n. 1, p. 48-53, 2010.

ALLEN, Mark. What is a corporate university, and why should an organization have one. **The corporate university handbook, Globlal CCU**, p. 9, 2002.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes; MARTINELLI, Dante Pinheiro. Por que administrar estrategicamente recursos humanos?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 2, p. 12-24, 1993.

ALPERSTEDT, Cristiane. **As universidades corporativas no contexto do ensino superior.** 2001. 215 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

ALPERSTEDT, Cristiane. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição**. Revista de Administração Contemporânea (RAC).** Curitiba, v. 5, n. 3, p. 149- 165, dec. 2001.

ALMEIDA, Neylla Carolina Pamponet de; SOUZA-SILVA, Jader Cristino de. Aprendizagem organizacional e formação de gestores: como aprendem os gestores em uma indústria do setor petroquímico. **REGE Revista de Gestão**, v. 22, n. 3, 2015.

AMARAL, Roniberto Morato et al. Perfil do profissional em inteligência competitiva: um estudo exploratório no Brasil. **Ciência da Informação**, v. 41, n. 2/3, 2015.

AMARAL, Roniberto Morato; GARCIA, Leonardo Guimarães; ALLIPRANDINI, Dário Henrique. Modelo para o mapeamento de competências em equipes de inteligência competitiva. **Ci. Inf.** [online]. 2008,

v.37, n.2, pp.7-19.

AMORIM, Adriano Cesar Ferreira. O programa de capacitação de servidores públicos e de cidadãos do Tribunal de Contas da União: um exemplo de atuação estratégica das escolas de governo. **Revista do Tribunal de Contas da União**, Brasília, nº 126, p. 22-35, jan-abr. 2013.

ANTEBY, Michel; MOLNAR, Virag. Collective memory meets organizational identity: Remembering to forget in a firm's rhetorical history. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 3, p. 515-540, 2012.

ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt. A Encruzilhada da Aprendizagem Organizacional: uma Visão. Multiparadigmática. **Revista de Administração Contemporânea (RAC),** Curitiba, v. 14, n. 2, art. 7, p. 310-332, mar./abr. 2010.

ARAUJO, Antônio de Pádua; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Gestão por Competências: um estudo exploratório em uma instituição pública não-estatal qualificada como organização social. **Desenvolvimento em Questão,** v. 5, n. 10, p. 97-125, 2007.

ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A. Organizational learning: A theory of action perspective. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978, p. 1-43.

ARIKAN, Cenk Laçin; ENGİNOĞLU, Didem. How Elements of Corporate Culture Affect Overall Firm Performance. **International Journal of Business Management & Economic Research**, v. 7, n. 3, 2016.

AZEVEDO, Carlos Eduardo Franco; MOTA, Rui Martins. As dimensões do campo de batalha e a guerra omnidimensional. **Coleção Meira Mattos - Revista das Ciências Militares**, n. 26, 2º quadrimestre 2012. Rio de Janeiro: ECEME, 2012.

BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva et al. Temas emergentes em gestão de pessoas: uma análise da produção acadêmica. REA UFSM - **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 2, maio-ago, 2011, pp. 215-232

BARRICK, Murray R. et al. Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. **Academy of Management journal**, v. 58, n. 1, p. 111-135, 2015.

BATT, Rosemary; BANERJEE, Mallika. The scope and trajectory of strategic HR research: Evidence from American and British journals. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 9, p. 1739-1762, 2012.

BELL, Martin. 'Learning' and the Accumulation of Industrial Technological Capacity in Developing Countries. **Palgrave Macmillan** UK, p. 187-209, 1984.

BELLINTANI, Adriana Iop. O Exército brasileiro e a missão militar francesa: instrução, doutrina, organização, modernidade e profissionalismo (1920-1940). Tese Doutorado em História - Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

BETTIS, Richard A. et al. Qualitative empirical research in strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 5, p. 637-639, 2015.

BISPO, Marcelo De Souza. Aprendizagem Organizacional baseada no conceito de prática: contribuições de Silvia Gherardi. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 6, p. 132, 2013.

BLASKO, Dennis J. The Chinese army today: tradition and transformation for the 21st century. **Routledge**, 2013.

BOLFARINE, Heleno; BUSSAB, Wilton. Elementos de Amostragem. São Paulo: Editora Blucher, 2005.

BOUSQUET, A. Chaoplexic warfare or the future of military organization. **International Affairs***,* v. 84, n. 5, p. 915-929, 2008.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Revista de Administração de empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRASIL, Doutrina Militar Terrestre. **Manual de Fundamentos EB20-MF-10.102**. Brasília, DF, 2014.

__________. BRASIL,Ministério da Defesa. **Livro Branco de Defesa Nacional (LBDN)**. Ministério da Defesa, Brasil, 2012.

__________. BRASIL, Operações de Pacificação. **Manual de Conceitos EB20-MC- 10.217**. Brasília, DF, 1ª Ed., 2015.

__________. BRASIL, Senado Federal. **Constituição da república federativa do Brasil**. Brasília: Senado. Abr, 1988.

__________. BRASIL. **Estratégia Nacional de Defesa (END)**. Brasília: MD,2008.

__________. BRASIL$_{(b)}$. **Estratégia Nacional de Defesa (END)**. Brasília: MD, 2012. Disponível em: www.defesa.gov.br/arquivos/2012/mes07/end.pdf. Acessado em 23 Out 14.

_. BRASIL. Operações em Ambiente Interagências. **Manual de Conceitos EB20-MC-10.201**. Brasília, DF, 1ª Ed., 2013.

__________. BRASIL. Política Nacional de Defesa (PND). **Decreto** nº 5.484, de 30 de **junho de 2005.** Disponível em:www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004- 2006/2005/Decreto/D5484.htm.

__________. BRASIL(b), Operações de Informação. **Manual de Conceitos EB20-MC- 10.213**. Brasília, DF, 1ª Ed., 2014.

__________. BRASIL(c), Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres (PPCOT), 2014.

__________. Decreto Nº 3.182, de 23 de setembro de 1999. Regulamenta a Lei 9.786, de 8 de fevereiro de 1999, que dispõe sobre o ensino no Exército Brasileiro e dá outras providências. Diário Oficial (da) República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 set.1999.

________. Decreto Presidencial Nº 2.040. **Regulamento de Movimentação para Oficiais e Praças do Exército (R-50)**. 21 Out 1996**.**

________. Estatuto dos Militares. Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980. Diário Oficial (da) República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF,1980.

_________. INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA MP/CGU Nº.01, 2016.

_________. Lei Nº 9.786, de 8 de fevereiro de 1999. Dispõe sobre o Ensino no Exército Brasileiro e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 9 fev. 1999.

_________.Medida Provisória Nº 2.215-10**.**Reestruturação da remuneração dos militares das Forças Armadas, altera as Leis Nr 3.765, 4 Mai 1960 e 6.880, 9 Dez 1980. Brasil, 31 Ago 2001. Disponível em: /www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/2215-10.htm. Acessado em 29 Out 14.

__________. Projeto de Lei Orçamentária Anual (PLOA). Disponível em www.brasil.gov.br/defesa-e-seguranca/2013/11/orcamento-da-defesa-e-tema-de- audiencia-no-congresso, acessado em 19 Out 2014.

BRASILEIRO, EXÉRCITO. Estado-Maior do Exército (EME). Sítio eletrônico Oficial Disponível em: www.eme.eb.mil.br. Acessado em 23 Out 14.

__________(b).ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO. Bases para a Transformação da Doutrina Militar Terrestre. 2014. **PLANEJAMENTO BASEADO EM CAPACIDADES (PBC).**

_________(c). Sistema de Planejamento do Exército (SIPLEX): **Plano Estratégico do Exército 2016-2019 (PEEx 2016-2019)**. Boletim Especial do Exército nº 28, 22 de dezembro de 2014.

_________. Boletim do Exército nº 1, 2013. Disponível em: www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/

_________. Escritório de Projetos do Exército **(EPEx)**. Ministério da Defesa, Exército Brasileiro, Estado-Maior do Exército, Escritório de Projetos do Exército: **Projetos Estratégicos do Exército Brasileiro.** Janeiro/Fevereiro, p. 41, 2013.

__________. Nota de Coordenação Doutrinária (NCD) Nr 02/2014. **Centro de Doutrina do Exército (CDOUTEx),**15 de julho de 2014.

_________. Portaria nº 141-EME, de 29 de junho de 2015. Constitui Grupo de Trabalho para elaboracao da Diretriz de Implementacao da Carreira em “Y” no Exercito Brasileiro. **Boletim do Exército nº 27**, de 3 de julho de 2015. Brasília, DF, 2015.

________. Portaria Nº 025 do Departamento de Ensino e Pesquisa. Diretriz para a Modernização do Ensino na Área do DEP. Rio de Janeiro, 06 Set. 1995.

_________. Portaria Nº 189-DGP, de 18 de setembro de 2015. **Instruções Reguladoras para o Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército (EB30- IR-60.007)**. Brasília, DF, 2015.

________. Portaria Nº 237-DGP/DA Prom - Exército Brasileiro. EB30-N-60.033. Aprova as Normas para a Comprovação, o Reconhecimento e o Cadastramento do Tempo de Serviço em Situações Diversas. 2ª Edição, Dez, 2015.

__________. Portaria N º 168-DGP, DE 9 DE AGOSTO DE 2016 – Altera dispositivos das Instruções Reguladoras para o Sistema de Valorização do Mérito dos Militares de Carreira do Exército (EB30-IR-60.001), aprovadas pela Portaria n. 240-DGP, de 23 de outubro de 2013.

_________. Portaria Nº 242-EME, de 14 de outubro de 2015. **Diretriz de Adoção da**

Sistemática de Aproveitamento de Qualificações Funcionais Específicas no Exército Brasileiro (EB20D-01.024). Boletim do Exército nº 43, de 23 de outubro de 2015. Brasília, DF, Out 2015.

_________. Portaria N º 372-EME, DE 17 DE AGOSTO DE 2016. Aprova a Diretriz para o Planejamento de Cursos e Estágios (EB20-D-01.037) no âmbito do Sistema de Ensino do Exército (SEE)

________. Portaria N º 407-EME, DE 24 DE AGOSTO DE 2016. Aprova a Diretriz para Elaboração do Plano de Cursos e Estágios Gerais no Exército Brasileiro (PCE-EB).

________. Portaria N º 408-EME, DE 24 DE AGOSTO DE 2016. Aprova a Diretriz para Elaboração do Plano de Cursos e Estágios em Órgãos do Ministério da Defesa e nas demais Forças (PCEF).

_________. Portaria N º 409-EME, DE 24 DE AGOSTO DE 2016. Aprova a Diretriz para Elaboração do Plano de Cursos e Estágios destinados a Outras Organizações Brasileiras no Exército Brasileiro (PCEOBR)

_________. Portaria N º 410-EME, DE 24 DE AGOSTO DE 2016. Aprova a Diretriz para Elaboração do Plano de Cursos e Estágios para Militares Estrangeiros no Exército Brasileiro (PCEMEEB).

_________. Portaria N º 411-EME, DE 24 DE AGOSTO DE 2016. Aprova a Diretriz para Elaboração do Plano de Cursos e Estágios em Estabelecimentos de Ensino Civis Nacionais (PCE-EECN).

_________. Portaria Nº 869. Altera dispositivos das Instruções Gerais para o Sistema de Planejamento Administrativo do Ministério do Exército (IG 10-54), que foram aprovadas pela Portaria Ministerial nº 1046, de 27 de dezembro de 1990. Boletim do Exército nº 45, de 13 de novembro de 2009. Brasília, DF, Nov 2009.

_________. Portaria Nº 144-DECEx, de 27 de novembro de 2014. Aprova as Normas para a Avaliação da Aprendizagem - 2ª Edição (NAA - EB60-N-06.004**)**. Separata ao Boletim do Exército nº 50, de 12 de dezembro de 2014. Brasília, DF, 2014.

_________. Portaria Nº 015-COTER, de 29 de dezembro de 2014. Aprova o Regimento Interno do Comando de Operações Terrestres (EB70-RI-10.001). Separata ao BE Nr. 6/2015. Brasília- DF, 6 de fevereiro de 2015.

_________. Sistema de Doutrina Militar Terrestre (SIDOMT). Instruções gerais para a organização e o funcionamento do sistema de doutrina militar. Sistema de Planejamento do Exército (SIPLEX): **Plano Estratégico do Exército 2013-2016 (PEEx 2013-2016)**. Boletim do Exército nº 1, Pág. 8, 4 de janeiro de 2013.

BRESSER-PEREIRA, L.C.; SPINK, P. (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial.** Rio de Janeiro: FGV, 1998.

BRUNET ICART, Ignasi; MARA, Liviu Catalin. El discurso por competencias: una propuesta de clarificación conceptual. **Intangible Capital**, v. 12, n. 4, p. 978-1005, 2016.

BUI, Hong TM et al. Team learning: The missing construct from a cross-cultural examination of higher education. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 33, n. 1, p. 29-51, 2016.

BULEY, Benjamin. Introduction: American ways of war, old and new. *In* BULEY, Benjamin. The New American Way of War. London: **Routledge**, p. 01-15,2007.

BUZAN, Barry; HANSEN, Lene. A evolução dos Estudos de Segurança Internacional. São Paulo: Ed. **Unesp**, 2012. (p. 33-114).

CAMILLERI, Mark Anthony. Corporate sustainability and responsibility toward education. **Journal of Global Responsibility**, v. 7, n. 1, 2016.

CARDOSO, Janine Miranda; VAZ, Paulo. O drama epidêmico da dengue: causas, sofrimento e responsabilidades no Jornal Nacional (1986-2008). **Revista ECO-Pós**. v.17, n.3, 2014.

CASTAÑEDA, Delio Ignacio. Condiciones para el aprendizaje organizacional. **Estudios Gerenciales**, v. 31, n. 134, p. 62-67, 2015.

CASTRO, Celso. O espírito militar: um estudo de antropologia social na Academia Militar das Agulhas Negras. Rio de Janeiro: **Zahar**, 1990.

CASTRO, Cláudio de Moura; EBOLI, Marisa. Universidade Corporativa: gênese e questões críticas rumo à maturidade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 4, p. 408-414, 2013.

Catálogo de Capacidades do Exército 2015-2035. Centro de Doutrina do Exército. Estado- Maior do Exército, 2015. Disponível em: www.cdoutex.eb.mil.br/. Acesso em 09 jun 2017

CEGARRA-NAVARRO, Juan-Gabriel; SOTO-ACOSTA, Pedro; WENSLEY, Anthony KP. Structured knowledge processes and firm performance: the role of organizational agility. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 5, p. 1544-1549, 2016.

CHANG, Sug-In. Study on human resource management in Korea's chaebol enterprise: a case study of Samsung Electronics. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 7, p. 1436-1461, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1985, p. 82-83

_________. Novas abordagens na teoria administrativa. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 27-42, Jun 1979.

CORRÊA, Glauco Corbari. As operações de amplo espectro e a sua contribuição para o incremento das ações de combate na Amazônia brasileira, no contexto de um conflito assimétrico. Dissertação (Mestrado) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2012.

CORREIA, Armando José Dias. Inovar para Transformar a Defesa. Revista Militar, n. 2473-2474, jun 2008.

CRICK, Ruth Deakin et al. Learning power in the workplace: the effective lifelong learning inventory and its reliability and validity and implications for learning and development. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 11, p. 2255-2272, 2013.

CROSS, Rob et al. Knowing what i know: Supporting knowledge creation and sharing in social networks. **Organizational dynamics**, v. 30, n. 2, p. 100-120, 2001.

CROSSAN, Mary M.; LANE, Henry W.; WHITE, Roderick E. An organizational learning framework: From intuition to institution. **Academy of management review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

CARDOSO, Vanessa Ingrid da Costa et al. Reputação corporativa nas empresas brasileiras: uma questão relevante para o desempenho empresarial? **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 10, n. 21, p. 115-136, 2013.

COSTA, Octavio Pereira da. Castello Branco: seu perfil na profissionalização das forças armadas e na construção da Doutrina Militar Brasileira. **Coleção Meira Mattos - Revista das Ciências Militares.** 3º Quadrimestre, n. 19, Rio de Janeiro, 2008.

CARVALHO, Luciano Martins de. Educação Corporativa e Desempenho Estratégico. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 13, n. 3, 2015.

D'ARISBO, Anelise et al. Criação de conhecimento sob a ótica da aprendizagem organizacional em uma empresa criativa. **Revista de Administração da UFSM**, v. 9, n. 1, p. 83-101, 2015.

DEAN, James W.; BOWEN, David E. Management theory and total quality: improving research and practice through theory development. **Academy of management review**, v. 19, n. 3, p. 392-418, 1994.

DEFESANET. Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX). As mudanças nas atividades de Educação e de Cultura no Exército. Jul, 2014. Disponível em: www.defesanet.com.br/. Acessado em 05 Mar 16.

________. Exército corta aula de guerra antiga e foca no terrorismo e conflito em cidades. Disponível em www.defesanet.com.br/terrestre/noticia/7252/Exercito-corta- Disponível em: <www.defesanet.com.br/terrestre/noticia/7252/Exercito- corta>. Acessado em 15 Dez 2016.

DELMOTTE, Jeroen; WINNE, Sophie de; SELS, Luc. Toward an assessment of perceived HRM system strength: scale development and validation. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 7, p. 1481-1506, 2012.

Departamento de Ciência e Tecnologia (DCT). Disponível em: www.dct.eb.mil.br.

Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX). Disponível em: www.decex.ensino.eb.br/. Acessado em 21 Out 14.

DEWEY, John T. Defense Readiness Reporting S ystem: A Better Way to Measure Readiness?. **Army War College Carlisle Barracks,** PA, 2007.

DIAS, Carolina Aparecida de Freitas; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Panorama da avaliação de resultados em educação corporativa no Brasil. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 13, n. 1, 2014.

Diretoria de Educação Superior Militar (DESMil). Disponível em: <www.desmil.ensino.eb.br>. Acessado em 22 Out14.

Diretoria de Educação Técnica-Militar (DETMIL). Disponível em: www.detmil.ensino.eb.br/. Acessado em 21 Out14.

DOMBROWSKY, Peter J..GHOLZ, Eugene. ROSS, Andrew. L..Selling Military Transformation: The Defense Industry and Innovation. **Orbis**, summer, 2002.

DOMINGOS NETO, Manuel. **Influência estrangeira e luta interna no Exército (1889-1930)**: os partidos militares no Brasil. Rio de Janeiro: Editora Record, p. 43-70, 1980.

DUTRA, Joel Souza. Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades. **São Paulo: Editora Gente**, 2004.

_________. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

EBOLI, Marisa. Educação Corporativa no Brasil: princípios de sucesso e melhores práticas. In: BAYMA, F. **Educação corporativa**: desenvolvendo e gerenciando competências. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

_________. Educação corporativa. **Revista T&D–Inteligência Corporativa**, v. 137, n. 12, p. 48, 2004.

EMERSON, Sandra M. Job Evaluation: A barrier to excellence? **Compensation & Benefits Review**, New York: American Management Association, v. 23, p.39-51, jan./fev, 1991.

FARRELL, Catherine; MORRIS, Jonathan. Managing the neo-bureaucratic organisation: lessons from the UK's prosaic sector. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 7, p. 1376-1392, 2013

FARRELL, Theo; RYNNING, Sten; TERRIFF, Terry. **Transforming Military Power since the Cold War**: Britain, France, and the United States, 1991–2012. Cambridge University Press, 2013.

FERREIRA, Rodrigo R.; ABBAD, Gardênia da Silva. Avaliação de necessidades de treinamento no trabalho: ensaio de um método prospectivo. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 14, n. 1, p. 01-17, 2014.

FIELD, Andy. **Descobrindo a estatistica usando o S PSS-2**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2009.

FISCHER, André Luiz, ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Trends of the human resources management model in Brazilian companies: a forecast according to opinion leaders from the area. **The International Journal of Human Resource Management**, v.16, n.7, p. 1211-1227, 2005.

FISCHER, Tânia; WAIANDT, Claudiani. A educação profissional e os desafios do desenvolvimento brasileiro: uma proposta integradora entre a pós-graduação, a educação básica e os mundos do trabalho. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 9, n. 16, 2012.

FLEURY, Afonso. Estratégias Empresariais e Formação de Características. São Paulo: **Atlas**, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 44, n. 1, p. 44- 57, 2004.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA, M. M. J. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In:_.**As pessoas da organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Modelo de Gestão de Pessoas por Competências. In: Curso aberto em gestão por competências, 1º, 1999, **Anais**... São Paulo: PROGEP FIA/FEA-USP, 1999.

_________. A gestão de competência e a estratégia empresarial. **As pessoas e a Organização.** São Paulo: Gente, 2002.

Forças Terrestres [Site]. Quanto o Brasil gasta com Defesa? **Força Terrestre,** 2015. Disponível em: <www.forte.jor.br/tag/orcamento/>. Acesso em: 10 mar 2016

Fórum Defesa Brasileira: Geopolítica, Tecnologia e Armamento. Disponível em: http://defesa.forums-free.com/projeto-combatente-brasileiro-cobra-t485.html , acessado em 26 Out 2014.

FRANCHI, Tássio, BURSZTYN, Marcel; DRUMMOND, José Augusto Leitão. A questão ambiental e o adensamento da presença do Exército Brasileiro na Amazônia Legal no final do século XX. **Novos Cadernos NAEA**, v. 14. n.1, p. 21-41, 2011.

FRANK, Douglas H.; OBLOJ, Tomasz. Firm-specific human capital, organizational incentives, and agency costs: Evidence from retail banking. **Strategic Management Journal**, v. 35, n. 9, p. 1279-1301, 2014.

FREEMAN, Christopher; SOETE, Luc. The economics of industrial innovation. **Psychology Press**, 1997.

FUCCILLE, Luis Alexandre. Democracia e questão militar: a criação do Ministério da Defesa no Brasil. 2006. Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Campinas, SP. Disponível em: <http://libdigi.unicamp.br/document/?code=vtls000378085>. Acesso em: 28 mar. 2017.

GARCÍA-MORALES, Víctor Jesús; JIMÉNEZ-BARRIONUEVO, María Magdalena; GUTIÉRREZ-GUTIÉRREZ, Leopoldo. Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 7, p. 1040-1050, 2012.

GARCIA, Leonardo Guimarães; PINHEIRO, Cintia Braga Ferreira. Desenvolvendo a competência informacional das organizações por meio da gestão de pessoas por competências. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, v. 20, n. 43, p. 133-152, 2015.

GIL LÓPEZ, Alfonso Jesús; CARRILLO GAMBOA, Francisco Javier. La creación de conocimiento en las organizaciones a partir del aprendizaje. **Intangible capital**, v. 9, n. 3, p. 730-753, 2013.

GODOI, Christiane Kleinübing; FREITAS, Sandra Margarete Ferreira de; CARVALHO, Taís Baumgarten. Motivação na aprendizagem organizacional: construindo as categorias afetiva, cognitiva e social. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 2, p. 30, 2011.

GONZAGA, Aécio da Silva; BRITO, Lydia Maria Pinto; EL AOUAR, Walid Abbas. Gestão do Conhecimento no Centro de Provimento de Soluções e Serviços de Telecomunicações em multinacional brasileira de energia. **Gestão & Planejamento- G&P**, v. 16, n. 3, 2015.

GONZÁLEZ CANDÍA, Julio et al. Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas. **Pensamiento & Gestión**, n. 36, p. 109-135, 2014.

GONZÁLEZ-RODRÍGUEZ, MARÍA DEL ROSARIO et al. Relation between background variables, values and corporate social responsibility. **Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 1, p. 8-19, 2016.

GRIMLAND, Shmuel; VIGODA-GADOT, Eran; BARUCH, Yehuda. Career attitudes and success of managers: the impact of chance event, protean, and traditional careers. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 6, p. 1074- 1094, 2012.

GUILHOTO, Joaquim J.M. Cadeia de valor e importância socioeconômica do complexo de defesa e segurança no Brasil. Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, FIPE. Universidade de São Paulo – FEA, Ago, 2015.

GUIMARÃES, Rogério. O Exército Brasileiro na segurança pública. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) Fundação Getúlio Vargas - Escola Brasileira de Administração Pública, 2003. Disponível em: <www.bibliotecadigital.fgv.br/>. Acesso em: 15 abr 2017.

GUINOT, Jacob; CHIVA, Ricardo; MALLÉN, Fermín. Altruismo y capacidad de aprendizaje organizativo: un estudio en las empresas mejor valoradas por los trabajadores en España* /Altruism and organizational learning capability: A study on firms most highly valued by their workers in Spain. **Universia Business Review**, n. 45, p. 92, 2015.

GURKOV, Igor; ZELENOVA, Olga; SAIDOV, Zakir. Mutation of HRM practices in Russia: an application of Cranet methodology. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 7, p. 1289-1302, 2012.

GUTIERREZ, Luiz Homero. Percepção do clima organizacional conforme o escalão hierárquico. **Revista de Administração de Empresas — RAE**, São Paulo, v. 28, n. 4, p. 5-13, out./dez. 198

HARIG, Christoph. Synergy effects between MINUSTAH and public security in Brazil. **Brasiliana-Journal for Brazilian Studies,** v. 3, n. 2, p. 142-68, 2015.

HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. A Gestão da Administração Salarial em **Ambientes Competitivos:** Análise de uma metodologia para construção de sistemas de remuneração por competências. 2000. Tese (Doutorado em Administração Publica). USP, 2000.

HOFFMAN, Richard C.; SHIPPER, Frank M. The impact of managerial skills on employee outcomes: a cross cultural study. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 7, p. 1414-1435, 2012.

HOFSTETTER, Hila; HARPAZ, Itzhak. Declared versus actual organizational culture as indicated by an organization's performance appraisal. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 26, n. 4, p. 445-466, 2015.

HORA, Sandra Nascimento da. "O Exército de sempre, uma nova força": uma análise do funcionamento do discurso da transformação do Exército Brasileiro. **Anais do Seminário Interno de Pesquisas do Laboratório Arquivos do Sujeito**, v. 1, n. 2, p. 136-146, 2013.

HOWELL, Andrea; KIRK-BROWN, Andrea; COOPER, Brian K. Does congruence between espoused and enacted organizational values predict affective commitment in Australian organizations?.**The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 4, p. 731-747, 2012.

HU, Jia; LIDEN, Robert C. Making a difference in the teamwork: Linking team prosocial motivation to team processes and effectiveness. **Academy of Management Journal**, v. 58, n. 4, p. 1102-1127, 2015.

JONES, Clifford Kyle. NCO Journal. TRADOC News. Site Oficial. **Army university to improve education in service, opportunities afterward**. Disponível em: <www.tradocnews.org.> Acessado em 14 Jul 2016.

JUNG, Yuhee; TAKEUCHI, Norihiko. Performance implications for the relationships among top management leadership, organizational culture, and appraisal practice: testing two theory-based models of organizational learning theory in Japan. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 21, n. 11, p. 1931-1950, 2010.

KAHN, William A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of management journal**, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.

KATOU, Anastasia A.; BUDHWAR, Pawan S. Causal relationship between HRM policies and organisational performance: Evidence from the Greek manufacturing sector. **European management journal**, v. 28, n. 1, p. 25-39, 2010.

KEEGAN, John. Uma história da Guerra. Companhia das Letras: Rio de Janeiro, 2006.

KHAN, Muhammad Aslam; AFZAL, Hasan. High level of education builds up strong relationship between organizational culture and organization performance in Pakistan. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 07, p. 1387- 1400, 2011.

KLEIN, Fabio Alvim; MASCARENHAS, André Ofenhejm. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 1, p. 17-39, 2016.

KLUGER, Richard L. Case Study in Army Transformation: Creating Modular Forces Case Studies. Center

for Technology and National Security Policy. **National Security Transformation**, Nr14, April,2008.

KOENIG, Gérard. L'apprentissage organisationnel: repérage des lieux. **Revue française de gestion**, n. 1, p. 293-306, 2006.

KOSTER, Ferry. Able, willing, and knowing: the effects of HR practices on commitment and effort in 26 European countries. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 14, p. 2835-2851, 2011.

KUHLMANN, Paulo Roberto Loyolla. **The Brazilian Army: military structure and policy planning (1984-2007)**. 2007. 181 f. Tesis (Doctoral) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

KUHN, Thomas S. **The structure of scientific revolutions***.* Chicago, University of Chicago Press, 1962.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; TONELLI, Maria José. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea (RAC),** v. 5, n. 2, p. 157-174,2001.

LARENTIS, Fabiano et al. Aprendizagem Organizacional e Relacionamentos Interorganizacionais: Um Estudo de Casos Múltiplos. **Encontro de Estudos Organizacionais (3Es)**, 2011.

LAWLER III, Edward E. From job-based to competency-based organizations*.* **Journal of Organizational Behavior.** Chichester, v. 15, n. 1, p. 3 -15, 1995.

____________. Estratégia versus funcionários. HSM Management, São Paulo: **HSM Cultura e Desenvolvimento**, p. 12-15, set./out. 1998.

LECUONA, Jose R.; REITZIG, Markus. Knowledge worth having in 'excess': The value of tacit and firm-specific human resource slack. **Strategic Management Journal**, v. 35, n. 7, p. 954-973, 2014.

LEE, Hyun-Jung; IIJIMA, Yuko; READE, Carol. Employee preference for performance- related pay: predictors and consequences for organizational citizenship behaviour in a Japanese firm. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 10, p. 2086-2109, 2011.

LEITE, Márcio Dantas Avelino. **Planejamento Estratégico das Forças Armadas baseado em capacidades:** reflexos para o Exército Brasileiro. Ministério da Defesa - Assessoria de Planejamento Institucional - Concurso de Artigos sobre o Livro Branco de Defesa Nacional. Disponível em **http://www.defesa.gov.br/**. < http://www.defesa.gov.br/>. Acessado em 29 jul15.

LEITE, Nildes Raimunda Pitombo; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. A estratégia de gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 9, n. 1, p. 32-55,2010.

LEITE, Nildes Raimunda Pitombo; RODRIGUES, Ana Carolina de Aguiar; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Organizational commitment and job satisfaction: what are the potential relationships?.**BAR-Brazilian Administration Review,** v. 11, n. 4, p. 476-495, 2014.

LELLOUCHE, Pierre. Le nouveau monde: de l'ordre de Yalta au désordre des nations. **Grasset**, 1992.

LEMARCHAND, Y. The military origins of the French management accounting model: a return to the mechanisms of accounting change. **Accounting History**, v. 7, n. 1, p. 23-57, 2002.

LI, Chihua; TSENG, Yijie; CHEN, Tsung-Kang. Top management team expertise and corporate real earnings management activities. **Advances in Accounting**, v. 34, p. 117-132, 2016.

LIANG, Qiao; XIANGSUI, Wang. Unrestricted warfare. Beijing: **PLA Literature and Arts Publishing House**, 1999.

LIAO, Shu-Hsien et al. Relationships among organizational culture, knowledge acquisition, organizational learning, and organizational innovation in Taiwan's banking and insurance industries. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 1, p. 52-70, 2012.

LIMA, Jandmara de Oliveira; SILVA, Anielson Barbosa da. Determinantes do Desenvolvimento de Competências Coletivas na Gestão de Pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 5, p. 41, 2015.

LLORIA, M. Begoña; MORENO-LUZON, Maria D. Organizational learning: Proposal of an integrative scale and research instrument. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 5, p. 692-697, 2014.

LOIOLA, Elisabeth; LEOPOLDINO, Cláudio. Aprendizagem organizacional e desempenho: o que podemos aprender dessa relação?. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 13, n. 2, p. 187-201, 2013.

LONG, ChoiSang; WAN ISMAIL, WanKhairuzzaman; AMIN, Salmiah Mohd. The role of change agent as mediator in the relationship between HR competencies and organizational performance. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 10, p. 2019-2033, 2013.

MACIEL, Cristiano Oliveira; CAMARGO, Camila. Conexão Social Intraorganizacional, Suporte no Trabalho e Identificação Organizacional/Intra-organizational Social Connection, SupportatWork and Organizational Identification. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, p. 348, 2015.

MADHANI, Pankaj M. Corporate Governance and Disclosure Practices of Firms: The Impact of Nature and Types of Intellectual Capital. **The IUP Journal of Corporate Governance**, v. 15, n.3, pp. 7-35, 2016

MAFRA, Roberto Machado de Oliveira. **Geopolítica e Introdução ao estudo**. Rio de Janeiro: Sisudeza, p. 176, 2006.

MAGALHÃES, João Baptista. **A evolução militar do Brasil**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2001.

MAIA NETO, Jacintho. O processo de transformação do Exército Brasileiro: um estudo sobre os reflexos da era do conhecimento. **Coleção Meira Mattos-Revista das Ciências Militares**, n. 24, 2011.

_________. Os desafios do ensino militar no contexto transformacional do Exército Brasileiro: Recriando a pós-graduação *stricto sensu* em ciências militares. **Revista Brasileira de Estudos de Defesa**, v. 1, n. 1. 2015.

MARCONI, Nelson. Uma radiografia do emprego público no Brasil: análise e sugestões de políticas. **Burocracia e política no Brasil:** desafios para o Estado democrático no século XXI, v. 1, 2010.

MARINELLI, Marcos. **Educação Corporativa**: um estudo sobre modelos de avaliação de programas. Fortaleza: Editora UFC, 2007.

MAROCO, J. Análise estatística com utilização do SPSS. 2. ed. Lisboa: Edições Silabo, 2003.

MARTÍ, Noguera JJ, MARTÍ, Vilar M, PUERTA, Lopera IC. Hacia un modelo de neuro- responsabilidad: una perspectiva de la responsabilidad social desde el desarrollo humano. **International Journal of Psychological Research**, v. 4, n. 1, p. 24-28. 2011.

MARTINS, Gilberto de Andrade; FONSECA, Jairo Simon da. **Curso de estatística**. 6 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 1996.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica.** Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2009.

MATSUO, Makoto; NAKAHARA, Jun. The effects of the PDCA cycle and OJT on workplace learning. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 1, p. 195-207, 2013.

MAZZOLA, Bruno Giovanni et al. Fatores Motivadores de Empresas que Estabelecem Cooperação com Institutos de Ciência e Tecnologia. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 8, n. 1, p. 140, 2016.

MCNAMARA, Tay K. et al. The effect of training on organizational performance: differences by age composition and cultural context. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 6, p. 1226-1244, 2012.

MEDEIROS, Bruno Campelo et al. Maturidade da Governança de Tecnologia da Informação: Diferenças Entre Organizações Públicas Brasileiras. **Revista de Administração FACES Journal**, v.15, n.2, abril-jun, 2016, pp. 82-99.

MEISTER, Jeanne C. **Corporate quality universities**: lessons in building a world- classwork force. Alexandria, VA: American Society for Training and Development, 1994.

__________. **Educação corporativa**. São Paulo: Makron, 2000.

MELO, John J. Urban Security Policy Management Analysis: The Role of the Brazilian Armed Forces in Rio de Janeiro's Urban Security Policy of Pacification in the Favelas of the Complexos do Alemão and Penha. Anthropoliteia, dez 2012.

MELO, Luis Martins. Modelos tradicionais de concorrência. Kupfer D, Hasenclever L, organizadores. Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil, v. 2, p. 3-14, 2002.

MERCIER, Rose. The Evolution of Governance Education. **Board Leadership**, v. 2016, n. 147, p. 1-8, 2016.

MIAO, Qing et al. What factors influence the organizational commitment of public sector employees in China? The role of extrinsic, intrinsic and social rewards. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 17, p. 3262-3280, 2013.

MOARES, Marco César de..A Estratégia Nacional de Defesa e o Orçamento da União. Coleção Meira Mattos - **Revista das Ciências Militares**, Rio de Janeiro, n. 21, Abr. 2010. Disponível em: www.eceme.ensino.eb.br/meiramattos. Acesso em: 05 Out. 2014.

MOLINEUX, John. Enabling organizational cultural change using systemic strategic human resource management–a longitudinal case study. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 8, p. 1588-1612, 2013.

MOREIRA, Heleno. A Integração Sul–Americana: Situação Atual e Perspectivas. **Escola Superior de Guerra**, v. 25, n. 51, p. 7-23, 2010.

MORGAN, Gareth; BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, Gareth. A mecanização assume o comando: as organizações vistas como máquinas. In: MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOSCARDINI, Ticiana; KLEIN, Amarolinda Zanela. Estratégias de educação corporativa e suas relações com os diferentes níveis de aprendizagem organizacional. **Revista de Administração da UFSM**, v. 8, n. 1, p. 89-102, 2015.

MOTA, Rui Martins da..Gestão da inovação e transformação do Exército.Coleção Meira Mattos- **Revista das Ciências Militares**, n. 24, 2011.

MOURA, C. C.. Entrevista com Exmo Sr Gen Moura, 4º Subchefe do Estado-Maior do Exército, concedida à Rádio Verde Oliva. Projeto COBRA - Combatente Brasileiro, III Workshop de Simulação em Tecnologia Militar. Disponível em: <www.defesaaereanaval.com.br/?p=32681> Acesso em: 15 Nov 2013.

MULLER, Jactania Marques; FREIRE, Patricia de Sá; FIALHO, Francisco Antonio Pereira. A influência da interdisciplinaridade no processo de aprendizagem: uma análise em um programa de pós-graduação brasileiro. In: Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU, 14, Florianopolis, **Anais...,** 2014.

MURRAY, R. Spiegel. **Estatística Coleção Schaum**. 3 ed. São Paulo: Editora Afiliada, São Paulo, 1993.

NARCISO, José Ever Castellanos; PULIDO, Mauricio A. Cruz. Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional. **Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo**, v. 1, n. 3, 2014.

NIJSSEN, M.; PAAUWE, J. HRM in turbulent times: how to achieve organization alagility?. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 16, p. 3315-3335, 2012.

NUNES, R. F..O Instituto Meira Mattos da ECEME e o Processo de Transformação do Exército Brasileiro. **Coleção Meira Mattos-Revista das Ciências Militares**, n. 26, 2012.

OBESO, María; SARABIA, María; SARABIA, José M. Gestionando conocimiento en las organizaciones:

pasado, presente y futuro. **Intangible capital**, v. 9, n. 4, p. 1042- 1067, 2013.

OCAMPO-SALAZAR, Carmen Alejandra; GENTILIN, Mariano; GONZALES- MIRANDA, Diego René. Conversaciones sobre administración y organizaciones en Latino américa. Un énfasis en el estado actual de la investigación y la educación. **Cuadernos de Administración**, v. 29, n. 52, 2016.

ODIERNO, Raymond T..Líderes e a Gestão de Talentos: A Vantagem Competitiva do Exército. **Military Review**, Nov-Dez, p. 3-9, 2015.

OLIVEIRA, Eliézer Rizzo de. Democracia e Defesa Nacional: a criação do Ministério da Defesa na presidência de FHC. São Paulo: Editora Manole Ltda, 2005.

_. A estratégia nacional de defesa e a reorganização e transformação das Forças Armadas. Interesse Nacional, v. 2, n.5, abril-jun 2009.

OLIVEIRA, Ludmilla Cavarzere de et al. A Capacitação de Agentes Públicos: o Exemplo da Escola Judicial do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região (TRT-2) com a Introdução de um Novo Modelo de Curso com Elementos de Jogos. **Revista Organizações em Contexto-online**, v. 12, n. 23, p. 381-417, 2016.

OLSSON, Jan Ove Christer; TABARES, Julio César Acevedo. El desarrollo de capacidades y la gestión del conocimiento en los potenciales de cambio y competitividad universitaria. **Anagramas**, v. 14, n. 27, p. 201-216, 2015.

OMRANE, Amina; FAYOLLE, Alain; ZERIBI-BENSLIMANE, Olfa. Les compétences entre preneuriales et le processus entrepreneurial: une approche dynamique. **La Revuedes Sciences de Gestion**, n. 5, p. 91-100, 2011.

OROZCO, Francisca Cecilia Encinas. Orientación de las organizaciones públicas al aprendizaje organizacional. El caso de los organismos descentralizados en el Estado de Sonora, México. **Estudios Gerenciales**, v. 30, n. 130, p. 10-17, 2014.

ORTIZ, Carlos. Private armed forces and global security: A guide to the issues. **ABC- CLIO**, 2010.

OSAGIE, E. R. et al. Individual competencies for corporate social responsibility: A literature and practice perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 135, n. 2, p. 233- 252, 2016.

OVIEDO, Jonathan Lozano; GONZÁLEZ-CAMPO, Carlos Hernán. Una propuesta para la definición de la inteligencia organizacional. **Universidad & Empresa**, v. 16, n. 26, p. 155-171, 2014.

PACHECO, Ana Paula Reusing et al. O ciclo PDCA na gestão do conhecimento: uma abordagem sistêmica. Santa Catarina, Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <http://www. isssbrasil.usp.br/pdfs2/ana> Acesso em: 20 maio 2017

PACHECO, Luzia; SCOFANO, Anna Cherubina; BECKERT, Mara. Capacitação e desenvolvimento de pessoas. In: **Gestão de pessoas**. FGV, 2009.

PACHECO, Silvia Regina. Política de recursos humanos para a reforma gerencial: Realizações do período 1995-2002. **Revista do Serviço Público**, v. 53, n. 4, p. 79- 106, out./dez. 2002.

PAIVA, Luiz Eduardo Rocha Paiva. Amazônia: vulnerabilidade – cobiça – ameaça. **PADECEME**, Rio de Janeiro, n. 12, p. 57-64, 2006.

PARRY, Scott B. Just what is a competency? (and why should you care?). **Training Magazine**, p. 58-64, jun. 1998.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

________. Em busca de uma ressignificação para o imaginário gerencial: os desafios da criação e da dialogicidade. **RAM Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 2, p. 18-41, 2016.

PICOLI, Florindo Rhaoni; TAKAHASHI, Adriana. Capacidade de Absorção, Aprendizagem Organizacional e Mecanismos de Integração Social/Absorptive Capacity, Organization Learning and Social Integration Mechanisms. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 1, p. 1, 2016.

PINHEIRO, Álvaro de Souza. **A guerra irregular no** século XXI: a prevenção e o combate ao terrorismo transnacional contemporâneo: um guia militar nos níveis estratégico, operacional e tático. Rio de Janeiro: Seção de Operações de Garantia da Lei e da Ordem/ECEME, 2012.

POLO, Francisca Castilla; RODRÍGUEZ, Consuelo Ruiz. Una revisión histórico- descriptiva de las empresas pioneras en el tratamiento de intangibles. **Intangible Capital**, v. 10, n. 1, p. 125-154, 2014.

POSSAS, Mario Luiz. Economia evolucionária neo-schumpeteriana: elementos para uma integração micro-macrodinâmica. **Estudos avançados**, v. 22, n. 63, p. 281-305, 2008.

PROFORÇA, Estado-Maior do Exército. **Projeto de Força do Exército (PROFORÇA)**. 3.ed. Brasília, 2012. Disponível em: <www.eb.mil.br/web/proforca/downloads>. Acessado em 15 Out 14.

RAMÍREZ L. **Teoría administrativa.** Documento de docente, Universidad Santiago de Chile, Departamento de Gestión y Políticas Públicas. 2007.

RAMOS, Flávio; JANUÁRIO, Sérgio Saturnino. Aprendizagem organizacional e gestão baseada em competências: uma abordagem epistemológica. **Revista de Administração da Unimep-Unimep Business Journal**, v. 9, n. 2, p. 24-46, 2011. DOI: 10.15600/1679-5350/rau. v9n2p24-44.

RAMOS, Wagner Medeiros; GOLDONI, Luiz Rogério Franco. Os Projetos do Exército Brasileiro e o alinhamento com as diretrizes da Estratégia Nacional de Defesa. **Revista Política Hoje**, v. 25, n. 1, p. 153-175, 2016.

REY, Juan Esteban Valencia; ZAPATA, Doris Elena Muñoz. Gestión del conocimiento organizacional: un encuentro necesario entre plataformas digitales, comunicación, educación y cultura. **Revista Lasallista de Investigación**, v. 12, n. 2, 2015.

RICARDO, Elio Carlos. Discussão acerca do ensino por competências: problemas e alternativas. **Fundação Carlos Chagas (FCC) - Cadernos de Pesquisa**, v.40, n.140, p. 605- 628, maio/ago, 2010.

RODRIGUES, Marcelo Moraes. Ações Subsidiárias do Exército Brasileiro na Garantia da Preservação

do Meio Ambiente em Faixa de Fronteira da Amazônia Ocidental. Universidade do Estado Amazonas, Manaus, 2013.

RODRÍGUEZ, Lara et al. Evolución organizacional: inducción socio-biológica para el entendimiento de la metáfora. **AD-minister**, n. 26, p. 101-122, 2015.

SAMSET, Ingrid. For the Guarantee of Law and Order: The Armed Forces and Public Security in Brazil. **Chr. Michelsen Institute (CMI).** Working Paper, Norway, 32 p., 2014.

SANTOS, Maria João Nicolau et al. Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. **Sociologias**, v. 6, n. 12, 2004.

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. **Cálculo amostral**: calculadora on-line. Disponível em: <http://www.calculoamostral.vai.la>. Acesso em: 14 Mai 2016.

SANTOS, Mercya Rozzana Carvalho; SILVA, Carlos Eduardo. Universidades corporativas como vantagem competitiva na era do conhecimento. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 2, n. 1, p. 31-52, 2011.

SANTOS, José Antonio Alves dos et al. O papel de uma universidade corporativa para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional: análise de uma empresa de serviços de saúde. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 34, p. 91, 2012.

SCHILLING, Melissa A.; FANG, Christina. When hubs forget, lie, and play favorites: Interpersonal network structure, information distortion, and organizational learning. **Strategic Management Journal**, v. 35, n. 7, p. 974-994, 2014.

SCHNAUBELT, Christopher M. Complex Operations and Interagency Operational Art. **Prism**, v. 1, n. 1, p. 37-50, 2009.

SCHULTE, William D.; SAMPLE, Travis. Efficiencies from knowledge management technologies in a military enterprise. **Journal of Knowledge Management**, v. 10, n. 6, p. 39-49, 2006.

SERRANO, Marcelo Oliveira Lopes. Profissionalizar o Exército: Quando?.**Coleção Meira Mattos - Revista das Ciências Militares,** Rio de Janeiro, n. 20, Abr. 2009. ISSN2316-4891. Disponível em: www.eceme.ensino.eb.br/meiramattos. Acesso em: 05 Out.2014.

SHAH, Naimatullah; IRANI, Zahir; SHARIF, Amir M. Big data in an HR context: Exploring organizational change readiness, employee attitudes and behaviors. **Journal of Business Research**, v. 70, p. 366-378, 2017.

SHANE, Scott; HUBBARD, Ben. Isis displaying a deft command of varied media. **New York Times**, v. 31, 2014.

SHAW, Jason D.; PARK, Tae-Youn; KIM, Eugene. A resource-based perspective on human capital losses, HRM investments, and organizational performance. **Strategic management journal**, v. 34, n. 5, p. 572-589, 2013.

SHIMADA, Sakura; DAMERON, Stéphanie. L'apprentissage intergénérationnel - Une analyse comparée à travers le concept de ba. **Revue Française de Gestion**, v. 42, n. 255, p. 139-154, 2016.

SHIPTON, Helen; ZHOU, Qin; MOOI, Erik. Is there a global model of learning organizations? An empirical, cross-nation study†. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 12, p. 2278-2298, 2013.

SILVA, Claudio Cesar; LEITE, Nildes Raimunda Pitombo; RODRIGUES, Leonel Cezar. Gestão estratégica de pessoas e comprometimento organizacional em organizações hospitalares. **Revista de Administração da UFSM**, v. 9, n. 2, 2016.

SILVA, Nuno Pereira. **O desenvolvimento de capacidades militares na União Europeia**. Lisboa: Intituto da Defesa Nacional, 2013.

SLOAN, Elinor C. **Military Transformation and Modern Warfare**: a reference Handbook. London: Praeger Security International Advisory Board, 2008.

SOARES, Roberto M. **Gestão do Conhecimento como ferramenta de gestão da produção em organizações militares de manutenção**. Rio de Janeiro: ESG, 2014.

SOLÍS, Francisco Martín Villarreal; ROMERO, José Gerardo Ignacio Gómez; SOLÍS, María Deyanira Villarreal. La Cultura Organizacional y las Estrategias Competitivas en la industria de celulosa, cartón y papel en México. **AD-minister**, n. 25, p. 97-120, 2014.

SOUTO, Jaime E. Gestión de una Cultura de Innovación Basada en las Personas. **Journal of technology management & innovation**, v. 10, n. 3, p. 60-65, 2015.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. Percepção de clima conforme o escalão hierárquico. **Revista de Administração de Empresas**, v. 20, n. 4, p. 51-56, 1980.

SOUZA, Graziene Carneiro de. MONUSCO: a atuação brasileira em operações de paz robustas. **Brasiliana - Journal for Brazilian Studies**, v.3, n.2, p. 169-196, 2015. Disponível em: http://ojs.statsbiblioteket.dk/index.php/bras/article/view/20232. Acessado em 15 Dez 2016.

STEIL, Andrea Valéria; PENHA, Mariana Mateus; BONILLA, Maria Alejandra Maldonado. Antecedentes da retenção de pessoas em organizações: uma revisão de literatura. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 16, n. 1, p. 88-102, 2016.

STEWART, Thomas. **Capital intelectual**. Lisboa: Edições Sílabo, 1999.

SVARTMAN, Eduardo Munhoz. O pragmatismo brasileiro na cooperação militar com os Estados Unidos, nas décadas de 1930 e 40. **Revista Estudos Ibero-Americanos**, v.34, n.1, 2008.

________, Eduardo Munhoz. Negociando a dependência: relações militares Brasil- Estados Unidos no início da guerra fria. **Revista OPSIS**, v. 14, p.160-184, 2014.

_________. O Exército Brasileiro e a emulação dos modelos francês e estadunidense no século XX. **Escola de Guerra Naval**, Rio de Janeiro, v.22 n.2, p.361 - 380, mai./ago. 2016.

TAHIR, A. et al. Organization learning and employee performance. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, v. 3, n. 2, jun 2011.

TEJEDO ROMERO, Francisca; FERRAZ, Joaquim Filipe Esteves de Araújo. Información del Capital Humano: la generación de intangibles y la responsabilidad social. **Cuadernos de Gestión**, v. 16, n. 1, p. 125-143, 2016.

TEKLEAB, Amanuel G. et al. Re-examining the functional diversity–performance relationship: The roles of behavioral integration, team cohesion, and team learning. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 9, p. 3500-3507, 2016.

TEMPLETON, Gary F.; LEWIS, Bruce R.; SNYDER, Charles A. Development of a measure for the organizational learning construct. **Journal of Management Information Systems**, v. 19, n. 2, p. 175-218, 2002.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2000

TILLSON, John C. **Building a Joint Training Readiness Reporting System**. Institute for defense analyses. Alexandria: VA, 1996.

TOUMI, Nadia et al. Board director disciplinary and cognitive influence on corporate value creation. **Corporate Governance**, v. 16, n. 3, p. 564-578, 2016.

TOUSSAINT, Valérie; LABERGE, Murielle; LAUZIER, Martin. Impact de la motivation autodéterminée et de l'engagement affectif sur l'intention de rester: une étude chez les militaires. **Psychologie du Travail et des Organisations**, v. 19, n. 1, p. 5-22, 2013.

TRADOC Pam 525-3-1. **The United States Army Operating Concept 2016-2028.** U.S. Army, 2010.

TRUSS, Catherine et al. Employee engagement, organisational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 14, p. 2657-2669, 2013.

USREY, Jack L. *Army* Strategic Readiness: We Can Get There From Here. **United States Army War College**. Texas University, Austin, 2013.

VAN DEN BROECK, Anja et al. Perception of organization's value support and perceived employability: insights from self-determination theory. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 25, n. 13, p. 1904-1918, 2014.

VASCONCELOS, Kátia Cyrlene de Araujo; SILVA JUNIOR, Annor da; SILVA, Priscilla de Oliveira Martins da. Educação gerencial para atuação em ambientes de negócios sustentáveis: desafios e tendências de uma escola de negócios brasileira. **Revista de Administração** Mackenzie, v. 14, n. 4, p. 45, 2013.

VÁSQUEZ-RIVERA, Oscar Iván. La cultura organizacional desde sus paradigmas de estudio: una aproximación a la perspectiva interpretativa-simbólica. **Entramado**, v. 12, n. 1, p. 66-80, 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

VERSIANI, Angela França; ORIBE, Claudemir Yoschihiro; RREZENDE, Sergio Fernando Loureiro. A aprendizagem das organizações gerada pelas práticas formais no ambiente de trabalho. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 4, 2013.

VIEIRA FILHO, José Maurício. **Brazil and its foreign policy:** the promotion of humanitarian action in Lulas Governments (2003 2010). 2010. Disponível em: www.wiscnetwork.org. Acessado em 6 Mar 2016.

VIEIRA, Francisco Giovanni David et al. Silêncio e omissão: aspectos da cultura brasileira nas organizações. **RAE eletrônica**, v. 1, n. 1, p. 1-11, 2002.

VIEIRA, Fabio Henrique A.; FRANCISCO, Antonio Carlos de. Etapas da implementação da educação corporativa e seus impactos em empresas brasileiras: um estudo multicaso. **Production Journal**, v. 22, n. 2, p. 296-308, 2012.

VIEIRA, Sonia. **Bioestatística tópicos avançados**. 2. ed., Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

_________. **Introdução à estatística**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1991.

VILLARDI, Beatriz Quiroz; FERRAZ, Viviane Narducci; DUBEUX, Veranise Jacubowski Correia. Uma metodologia para diagnóstico de clima organizacional: integrando motivos sociais e cultura brasileira com fatores do ambiente de trabalho do Poder Judiciário. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 2, p. 304-329, 2011.

VIGODA-GADOT, Eran; BARUCH, Yehuda; GRIMLAND, Shmuel. Career transitions: An empirical examination of second career of military retirees. **Public Personnel Management**, v. 39, n. 4, p. 379-404, 2010.

WANG, Christina Yu-Ping; JAW, Bih-Shiaw; TSAI, Chester Hsieh-Che. Building dynamic strategic capabilities: a human capital perspective. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 6, p. 1129-1157, 2012.

WESTWOOD, R.; JACK, G. The US commercial-military-political complex and the emergence of international business and management studies. **Critical perspectives on international business**, v. 4, n. 4, p. 367-388, 2008.

WEYMER, Alex Sandro Quadros; DE OLIVEIRA MACIEL, Cristiano; CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. A influência da sobrequalificação e da Aprendizagem sobre a Satisfação do Indivíduo no Trabalho. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, n. 50, p. 96, 2014.

WOOD JR, Thomaz. Fordismo, Toyotismoe Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **Revista de Administração de Empresas**, v. 32, n. 4, p. 6- 18, 1992.

WOOD, T. Jr.; PICARELLI, V. Filho. **Remuneração Estratégica:** a nova vantagem competitiva. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

WU, Peiguan; CHEN, Tingting; LEUNG, Kwok. Toward performance-based compensation: a study of the

gaps between organizational practices and employee preferences with regard to compensation criteria in the state-owned sector in China. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 9, p. 1986- 2010, 2011.

YAMAMOTO, Hiroshi. The relationship between employees' perceptions of human resource management and their retention: from the viewpoint of attitudes toward job- specialties. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 4, p. 747-767, 2013.

YARDLEY, I. Crossing the Void, War and Business: Utility of British Military Management Methods Beyond the Military. **Defence Studies**, v. 9, n. 1, p. 5-21, mar. 2009

ZAPATA, Esteban López; MUIÑA, Fernando Enrique García; MORENO, Susana María García. De la organización que aprende a la organización ambidiestra: Evolución teórica del aprendizaje organizativo. **Cuadernos de administración**, v. 25, n. 45, 2012.

ZHENG, Wei; YANG, Baiyin; MCLEAN, Gary N. Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. **Journal of Business research**, v. 63, n. 7, p. 763-771, 2010. w

ANEXOS

ANEXO I

A especificação do erro amostra tolerável deve ser feita sobre o enfoque probabilístico, pois por maior que seja a amostra, existe o risco de o sorteio gerar uma amostra com características bem diferentes das características da população de onde ela está sendo extraída.

No caso onde conhecemos a priori o tamanho da população, nós utilizamos a seguinte formula.

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$$

, onde

- $n0$=primeira aproximação para o tamanho da amostra
- E^2= erro amostral tolerável

Se a população for muito grande (digamos, mais de vinte vezes o valor calculado $n0$, então $n0$ já pode ser adotado como tamanho da amostra ($n = n0$). Caso contrário é sugerido a seguinte sugestão:

$$n = \frac{N \cdot n0}{N + n0}$$

Novos tamanhos amostrais, com base em novos erros amostrais.

Erro Amostral	N
1%	3.916
1,5%	2.629
2%	1.801
2,5%	1.281
3%	948
3,5%	724
4%	570
4,5%	459
5,5%	314
6%	266
6,5%	228
7%	198
7,5%	173

ANEXO II

i “Art. 1o A remuneração dos militares integrantes das Forças Armadas - Marinha, Exército e Aeronáutica, no País, em tempo de paz, compõe-se:

I-soldo;

II-adicionais:...; b) de habilitação;...; d) de compensação orgânica; e... III - gratificações:...”

TABELAIII–ADICIONALDEHABILITAÇÃO

TIPOSDE CURSO / QUANTITATIVO

Altos Estudos –Categoria I.

PERCENTUALSOBRE O SOLDO 30

Altos Estudos – Categoria II.

PERCENTUALSOBRE O SOLDO 25

Aperfeiçoamento

PERCENTUALSOBRE O SOLDO 20

Especialização

PERCENTUAL SOBRE O SOLDO 16

Formação

PERCENTUAL SOBRE O SOLDO 12

TABELA V – ADICIONAL DE COMPENSAÇÃO ORGÂNICA

SITUAÇÕES X VALOR PERCENTUAL QUE INCIDE SOBRE O SOLDO

FUNDAMENTO

Vôo em aeronave militar como tripulante orgânico, observador meteorológico, observador aéreo e fotogramétrico.

PERCENTUAL SOBRE O SOLDO 20

Salto em pára-quedas, cumprindo missão militar.

PERCENTUAL SOBRE O SOLDO 20

Imersão no exercício de funções regulamentares a bordo de submarinos.

PERCENTUAL SOBRE O SOLDO 20

Mergulho com escafandro ou com aparelho.

PERCENTUAL SOBRE O SOLDO 20

Controle de Tráfego Aéreo.

PERCENTUAL SOBRE O SOLDO 20

Trabalho com Raios X ou substâncias radioativas.

PERCENTUALSOBREOSOLDO 20

ii PORTARIA Nº 083, DE 2 DE MARÇO DE 2006. Aprova o Plano de Provas para a Atividade Especial de Salto com Pára-quedas no Cumprimento de Missão Militar e dá outras providências. CAPÍTULO VI - DA PERCEPÇÃO DO ADICIONAL DE COMPENSAÇÃO ORGÂNICA:

Art. 18. O adicional de compensação orgânica é devido, integralmente, ao militar durante:

I-a aprendizagem da atividades de salto com pára-quedas, a partir da data do primeiros alto de aeronave militar em vôo;

II- o período em que estiver servindo em OM da Bda Inf Pqdt ou da Bda Op Esp, desde que cumprido o prescrito no Plano de Provas; e III- um período de três meses, contado a partir do últimos salto realizado, desde que o militar tenha executado, pelo menos,um salto com pára-quedas no trimestre anterior.

§ 1º O militar terá direito à percepção integral do adicional de compensação orgânica somente após efetuar a readaptação técnica, considerando-se a data do salto de readaptação.

§ 2º O militar que não houver realizado o Plano de Provas no trimestre anterior fará jus ao adicional de compensação orgânica pelo valor das quotas já incorporadas.

§ 3º Nas situações previstas no inciso I e no § 1º deste artigo, e no art.13 deste Plano, o adicional de compensação orgânica somente será sacado após a homologação, por intermédio da publicação em BI, dos saltos efetivamente realizados.

Art. 19. É assegurada a incorporação do adicional de compensação orgânica à remuneração do militar, considerando-se as quotas correspondentes, observado o seguinte:

I-cada quota é incorporada após um período de três meses de exercício de salto com pára-quedas, desde que o militar tenha cumprido os requisitos do Plano de Provas;

II- o valor de cada quota é igual a 1/20 (um vinte avos) do adicional integral, incidente sobre o soldo do posto ou da graduação em que o militar realizou seu último salto; e

III- o número de quotas não pode exceder a vinte.

Art. 20. O militar promovido, em serviço na Bda Inf Pqdt ou na Bda Op Esp, terá assegurado o adicional de compensação orgânica incidente sobre o novo posto ou a nova graduação, desde que, após a promoção, execute, pelo menos, um salto com pára-quedas no cumprimento de missão militar.

III Disponível em: www.portal.dcem.dgp.eb.mil.br/documentos/Livreto

MINISTÉRIO DA DEFESA	
Classifica as localidades especiais como categoria A e B	
Legislação pertinente: - Portaria Normativa nº 13-MD, de 05 de janeiro de 2006 - Classifica as Localidades e Guarnições para Efeito de Pagamento de Gratificação de Localidade Especial. - Portaria Normativa nº 66-MD, de 19 de janeiro de 2007 - Altera a classificação das localidades e guarnições para efeito de pagamento da Gratificação de Localidade Especial (altera as tabelas I, II e III do Anexo II da Portaria nº 13-MD, de 05 de janeiro de 2006). - Portaria Normativa nº 972-MD, de 23 de junho de 2008 - Altera a classificação das localidades e guarnições para efeito de pagamento da Gratificação de Localidade Especial (altera as tabelas I e II do Anexo II da Portaria nº 13-MD, de 05 de janeiro de 2006). - Portaria Normativa nº 181-MD, de 08 de dezembro de 2009 - Altera a classificação das Localidades e Guarnições para Efeito de Pagamento de Gratificação de Localidade Especial (altera a tabela II do Anexo II da Portaria nº 13-MD, de 05 de janeiro de 2006).	
Localidade Especial	**Vantagens para o militar**
Categoria A	- Percebe ajuda de custo em dobro (4 vencimentos para ir e 4 para sair). - Percebe mais 20% do soldo em seus vencimentos. - A cada 2 anos em Loc Esp Catg A, incorpora 8 meses de serviço.
Categoria B	- Percebe mais 10% do soldo em seus vencimentos.

EXÉRCITO BRASILEIRO	
Classifica as guarnições em comuns e especiais	
Legislação pertinente: - Instruções Gerais para Movimentação de Oficiais e Praças do Exército (IG 10-02). - Portaria Cmt Ex nº 743, de 12 de agosto de 2013 - Altera o Anexo à IG 10-02. - Portaria Cmt Ex nº 1.314, de 23 de dezembro de 2013 - Altera o Anexo à IG 10-02.	
Guarnição	**Vantagens para o militar**
Comum	- Condições normais.
Especial	- O tempo mínimo de sede é reduzido para dois anos (atinge especificamente as praças).

COMBINAÇÕES POSSÍVEIS	
Tipo Gu/Loc Esp	**Vantagens para o militar**
Gu Comum/Loc Esp Catg B	- Percebe mais 10% do soldo em seus vencimentos. - Ex: Manaus/AM e Belém/PA.
Gu Comum/Loc Esp Catg A	- Percebe ajuda de custo em dobro (4 vencimentos para ir e 4 para sair). - Percebe mais 20% do soldo em seus vencimentos. - A cada 2 anos em Loc Esp Catg A, incorpora 8 meses de serviço. - Ex: Boa Vista/RR, Porto Velho/RO e Rio Branco/AC.
Gu Esp/Loc Esp Catg B	- O tempo mínimo de sede é reduzido para dois anos (atinge especificamente as praças). - Percebe mais 10% do soldo em seus vencimentos. Ex: Caicó/RN e Crateús/CE.
Gu Esp/Loc Esp Catg A	- O tempo mínimo de sede é reduzido para dois anos. - Percebe ajuda de custo em dobro (4 vencimentos para ir e 4 para sair). - Percebe mais 20% do soldo em seus vencimentos. - A cada 2 anos em Loc Esp Catg A, incorpora 8 meses de serviço. - Ex: Tefé/AM, São Gabriel da Cachoeira/AM e Marabá/PA.
Gu Esp	- O tempo mínimo de sede é reduzido para dois anos (atinge especificamente as praças). - Porto Nacional/TO e Quixadá/CE.
Gu Comum	- Condições normais. - Ex: Rio de Janeiro/RJ, Brasília/DF e Três Corações/MG.

ANEXO III

Questionário Piloto

Educação Organizacional: uma análise da profissionalização dos recursos humanos no Exército

Proposta do Trabalho e Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Ao prosseguir, o Sr. concorda em disponibilizar suas respostas para utilização em pesquisa acadêmica conduzida no Instituto Meira Mattos da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, considerando que os dados respondidos individualmente, bem como sua identidade, serão preservados e caracterizados como componentes de um universo ou amostra. Salienta-se que a pesquisa não será usada como fonte de dados para qualquer outro propósito distinto do acadêmico. *

Concordo

não concordo

1. Quantos cursos de especialização do Exército Brasileiro o Sr. já concluiu durante a carreira? *

0

1

2

3

4

5 ou mais

2. Tendo como base a pergunta anterior, qual o ano de conclusão do ultimo curso de especialização do Exército Brasileiro realizado? *

Por favor, escolha dentro do período

1988-1992

1993-1996

1997-2001

2002-2006

2007-2011

2012-2016

3. Considerando o seu último curso de especialização no Exercito Brasileiro assinale, em uma escala de 1 a 10,onde 1 representa muito pouco e 10 totalmente, em que medida os cursos de especialização contribuíram para o exercício de sua função na nova Organização Militar. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Após o curso de especialização, o Sr. Foi transferido: *

para uma OM/função TOTALMENTE COMPATÍVEL com o curso realizado

para uma OM/função COMPATÍVEL com o curso realizado

para uma OM/função PARCIALMENTE COMPATÍVEL com o curso realizado

para uma OM/função POUCO COMPATÍVEL com o curso realizado

para uma OM/função INCOMPATÍVEL com o curso realizado

5. Os conhecimentos adquiridos no curso de especialização foram aplicados: * imediatamente após a conclusão

em até 6 meses após a conclusão

entre 6 meses e 1 ano após a conclusão

entre 1 e 2 anos após a conclusão

entre 2 e 5 anos após a conclusão

depois de 5 anos ou mais após a conclusão

nunca foram aplicados

6. O Sr. fez algum curso de atualização/readaptação para desempenhar a última especialização adquirida? *

sim

não

7. Aponte o(s) estímulo(s) ou motivação/motivações que conduziu/conduziram o Sr. a realizar o último curso de especialização (marque na coluna da esquerda caso o motivo não se aplique ou o Sr. não tenha sido motivado no aspecto em questão) *

	não me motivei nesse sentido	pouco importante	importante	muito importante	importantíssimo (sem isso não faria o curso)
financeiro					
auto realização					
necessidade do serviço					
transferência para Guarnição/cidade/ OM melhor					
permanecer em uma OM por tempo indeterminado em virtude de problemas ou situações familiares (ex. saúde,emprego do cônjuge)					
oportunidade de crescimento na carreira em função da especialização escolhida					

ANEXO IV

Questionário Final

Educação Organizacional: uma análise da profissionalização dos recursos humanos no Exército

Proposta do Trabalho e Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Ao prosseguir, o Sr. concorda em disponibilizar suas respostas para utilização em pesquisa acadêmica conduzida no Instituto Meira Mattos da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, considerando que os dados respondidos individualmente, bem como sua identidade, serão preservados e caracterizados como componentes de um universo ou amostra. Salienta-se que a pesquisa não será usada como fonte de dados para qualquer outro propósito distinto do acadêmico. *

Concordo

não concordo

1. Quantos cursos de especialização do Exército Brasileiro o Sr. já concluiu durante a carreira? *

0

1

2

3

4

5 ou mais

2. Tendo como base a pergunta anterior, qual o ano de conclusão do ultimo curso de especialização do Exército Brasileiro realizado? *

Por favor, escolha dentro do período

1988-1992

1993-1996

1997-2001

2002-2006

2007-2011

2012-2016

3. Considerando o seu último curso de especialização no Exercito Brasileiro assinale, em uma escala de 0 a 10, onde 0 representa “em nada” e 10 totalmente, em que medida os cursos de especialização contribuíram para o exercício de sua função na nova Organização Militar. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Após o curso de especialização, o Sr. Foi transferido: *

para uma OM/função TOTALMENTE COMPATÍVEL com o curso realizado

para uma OM/função COMPATÍVEL com o curso realizado

para uma OM/função PARCIALMENTE COMPATÍVEL com o curso realizado

para uma OM/função POUCO COMPATÍVEL com o curso realizado

para uma OM/função INCOMPATÍVEL com o curso realizado

5. Os conhecimentos adquiridos no curso de especialização foram aplicados: * imediatamente após a conclusão

em até 6 meses após a conclusão

entre 6 meses e 1 ano após a conclusão

entre 1 e 2 anos após a conclusão

entre 2 e 5 anos após a conclusão

depois de 5 anos ou mais após a conclusão

nunca foram aplicados

6. Avalie em uma escala de 1 a 10, na qual 10 significa adequação total do conteúdo/ instruções e 1 inadequação total, a percepção que Sr. teve sobre a adequação do conteúdo programático (Plano de Disciplinas)/ instruções ministradas no curso, considerando as novas funções desempenhadas em virtude da especialização recém adquirida: *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. O Sr. fez algum curso de atualização/readaptação para desempenhar a última especialização adquirida? *

sim

não

8. Aponte o(s) estímulo(s) ou motivação/motivações que conduziu/conduziram o Sr. a realizar o último curso de especialização (marque na coluna da esquerda caso o motivo não se aplique ou o Sr. não tenha sido motivado no aspecto em questão) *

	não me motivei nesse sentido	pouco importante	importante	muito importante	importantíssim o (semisso não faria o curso)
financeiro					
auto realização					
necessidade do serviço					
transferência para Guarnição/cidade/O M melhor					
permanecer em uma OM por tempo indeterminado em virtude de problemas ou situações familiares (ex. saúde,emprego do cônjuge)					
oportunidade de crescimento na carreira em função da especialização escolhida					

SOBRE O AUTOR

ERICK COZZO BETAT DE SOUZA - Bacharel em Treinamento Físico e Desportes pela Universidade Luterana do Brasil (2006), Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (1997), Especialista em Psicopedagogia pela UFRJ (2002), Especialista em Operações Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (2005), Especialista em Ciências Militares com ênfase em Defesa Nacional pela ECEME (2016), Especialista em Fisiologia do Exercício pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS - 2009), Especialista em Bases Geo-Históricas para formulação Estratégica pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (2012), possui MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria pela Fundação Getúlio Vargas (2019).É Mestre em Ciências Aplicadas a Atividade Física e ao Desporto pela Universidade de Córdoba (UCO - 2011, Espanha) com ênfase em Desporto e Rendimento e Mestre em Ciências Militares pelo Instituto Meira Mattos - RJ (2017)